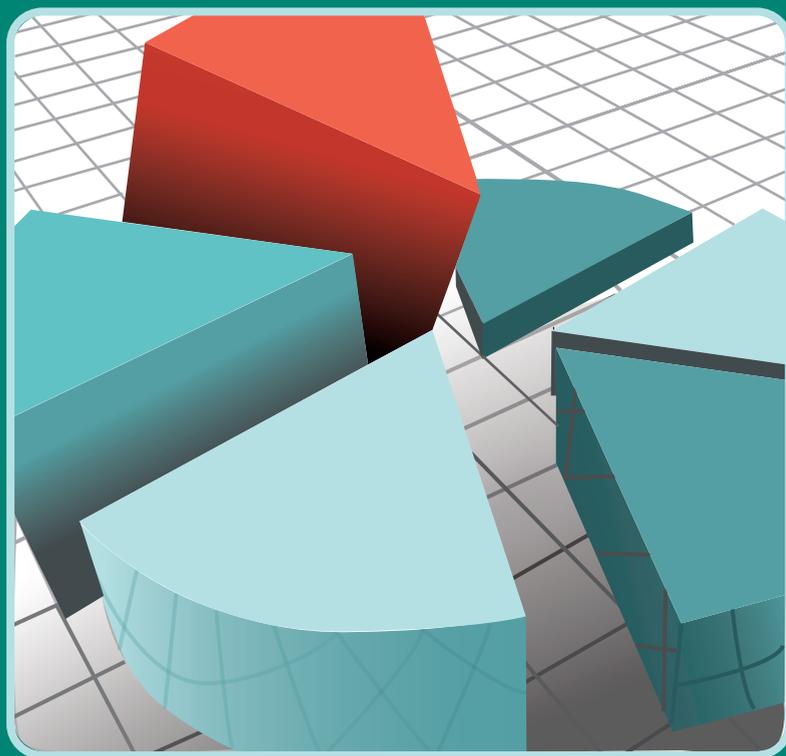


# NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



Informes finales del grupo europeo  
INNOFLEX y la experiencia española



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO

# **NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Informes finales del grupo europeo INNOFLEX  
y la experiencia española

**Coordinación general del texto original  
(Partes 1 y 2):**

Jeremy HAGUE  
Friso DEN HERTOOG  
Tony HUZARD  
Peter TOTTERDILL

**Coordinación de la versión española**

Margarita ONCINS DE FRUTOS  
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

**Revisión general de la versión española del texto**

Manuel BESTRATÉN BELLOVÍ  
Clotilde NOGAREDA CUIXART  
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

**Edita**

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo  
Torrelaguna, 73 - 28027 MADRID

**Composición e impresión:**

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Depósito Legal B-14205-2009  
ISBN: 978-84-7425-769-4  
NIPO: 792-09-017-9

## PRESENTACIÓN

Si aceptamos que las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, y que pueden influir en la salud de las personas, es evidente que las modificaciones que se dan en la organización del trabajo, deben ser incluidas y, por tanto, consideradas desde un enfoque preventivo.

Por ello desde el INSHT se participó en el grupo de trabajo Innoflex y cuyo objetivo primordial era estudiar la convergencia entre la competitividad y la calidad de vida laboral a través de la implementación de nuevas formas de organizar el trabajo, aprendiendo de la experiencia de otros países europeos y conociendo experiencias más cercanas, de nuestro entorno inmediato.

El argumento central es que las formas tradicionales de organizar los puestos de trabajo, así como los estilos tradicionales de gestión, no pueden materializar el compromiso, la agilidad y la adaptabilidad necesarias en el siglo XXI. El modelo de empresa actual aspira a dar una rápida respuesta a las constantes oscilaciones de la demanda. En este contexto se requiere que las personas tengan capacidad constante de aprender y sean creativas: el trabajo debe organizarse de manera que fomente el aprendizaje y la innovación.

El resultado del mencionado grupo de trabajo se presentó en forma de texto, que hoy presentamos en su versión española, en el que se describen, de manera teórica, distintos modelos de formas de organización del trabajo que fomentan el aprendizaje *dentro* de la propia organización así como el aprendizaje *entre* organizaciones, en concreto a través de redes de aprendizaje. Desde una perspectiva más práctica, se presentan algunas experiencias españolas prestando especial atención al sector hospitalario.

Esperamos que este texto sea de interés, no sólo para los profesionales de la prevención sino también para todos los estamentos de las empresas preocupados por aunar los distintos intereses que confluyen en una organización.

**Concepción Pascual Lizana**  
Directora del INSHT



## PRÓLOGO

Este texto se publica como parte del proyecto Innoflex (actuación innovadora de las empresas, flexibilidad en el lugar de trabajo, y consecuencias a nivel social y personal), financiado por la UE como parte de la *Acción Clave de Investigación Socioeconómica* dentro del V programa marco de la UE.

La representación española estaba compuesta por el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT). Ambos organismos colaboraron estrechamente en la obtención de resultados para aportarlos al grupo europeo.

El objetivo general de Innoflex es identificar las condiciones que favorecen la convergencia entre la calidad de vida y la competitividad empresarial, a través del diseño y la implementación de nuevas formas de organización del trabajo, así como identificar las formas de reproducir estas condiciones mediante acciones de los actores de políticas públicas, los agentes sociales y los centros de investigación.

Son necesarios avances significativos más allá de la política de programas de Calidad de la Vida Laboral (CVL) de la década de los años 60 y de los 70, motivados por inquietudes de carácter humanista y cierta ansiedad sobre la emergente escasez de trabajo. La relación entre la calidad de la vida laboral y la competitividad sólo se conceptualizó y estudió de forma limitada. En la economía del siglo XXI, la clave del éxito sostenible reside en la capacidad para reinventar continuamente productos y servicios de manera que satisfagan las expectativas y las oportunidades cambiantes, utilizando el rico potencial de gestión y administración, las aptitudes y la experiencia de forma más imaginativa y eficaz. Pero esto no está exento de problemas a nivel organizacional. ¿Cómo pueden los empresarios alentar a los trabajadores a utilizar todo su talento y creatividad? ¿Cómo pueden la experiencia y el conocimiento tácitos de los empleados traducirse en un recurso colectivo para la innovación en toda la organización? Este desafío es mucho más acuciante en los mercados laborales europeos, cada vez más limitados, donde el *sentido* del trabajo es una parte fundamental

de la capacidad para contratar y conservar a los trabajadores cualificados. Al parecer, un problema clave de Europa es la brecha cada vez mayor entre la práctica innovadora y la práctica común en la organización del trabajo, lo cual da como resultado una «larga cola» de empresas con poco acceso a la comprensión o al conocimiento.

Innoflex se centra especialmente en el aprendizaje entre organizaciones como forma de superar las limitaciones para la modernización del lugar de trabajo. Existe la necesidad de conceptualizar adecuadamente el modo en que las empresas aprenden de las experiencias mutuas para estimular la innovación de la organización, rechazando modelos simplistas de «transferir la mejor práctica». Innoflex ofrece importantes oportunidades para la experimentación de propuestas para el aprendizaje entre compañías, lo cual conduce a una mayor comprensión de cómo se reúne y utiliza el conocimiento para favorecer el cambio.

La primera parte de este texto aborda el potencial de convergencia entre calidad de la vida laboral y competitividad, observando las implicaciones que conlleva en el lugar de trabajo y en la esfera pública en general. El grupo de trabajo Innoflex desea estimular un mayor diálogo sobre el tema y el necesario intercambio de experiencias.

La segunda parte presenta un análisis comparativo de las diversas redes de aprendizaje creadas en el Proyecto Innoflex. Se resume el argumento central que sustenta el proyecto Innoflex, específicamente que las formas tradicionales de organizar los puestos de trabajo y los estilos de gestión tradicionales no pueden lograr el compromiso, la agilidad y la adaptabilidad que son necesarias en el siglo XXI. La competitividad de las empresas europeas y de las organizaciones del sector público necesitan formas de organización donde las personas puedan aprender y ser creativas; para ello, es necesario que el trabajo se organice de manera que fomente el aprendizaje y la innovación. Esta perspectiva es afín con las primeras investigaciones que defendían estrategias «de vía principal» para la competitividad y la sostenibilidad que conllevan, sobre todo, una concurrencia de las partes interesadas. En el caso concreto de Innoflex, esa concurrencia debe darse entre la competitividad y la calidad de la vida laboral.

No debe hacerse hincapié únicamente en formas de organización del trabajo que fomenten el aprendizaje en las organizaciones, sino también en aquellas que propicien un aprendizaje *entre* organizaciones, en concreto a través de redes de aprendizaje. A partir de un análisis documental sobre el aprendizaje entre organizaciones, se presentan una serie de modelos para un análisis comparativo de las distintas redes de aprendizaje Innoflex en varios sectores de siete países de la UE.

El análisis revela cuatro tipos distintos de redes: redes estratégicas, redes de aprendizaje, redes de transformación y redes profesionales. Difieren en cuanto a objetivos, motivación, coordinación, y en cuanto a la dependencia mutua de los actores, la propiedad y los recursos. También difieren en el carácter colectivo o individual del aprendizaje. Asimismo, se mostrará que se evidencian distintos ciclos de aprendizaje: uno se produce entre los miembros de una red (“fuera”), y el otro cuando el nuevo conocimiento y visión de las redes repercute en la propia organización (“dentro”) para la experimentación y la reflexión. Estos dos ciclos están interconectados en su proceso y pueden concebirse como el modelo “nudo de ocho” que amplía el conocido ciclo de aprendizaje experimental de Kolb.

Las redes reflejan las diversas tradiciones culturales nacionales a las que pertenecen, esta diversidad también puede distinguirse en función de cómo evolucionaron las redes en función de los objetivos sobre la convergencia planteados en el inicio de la investigación Innoflex. A pesar de que todo esto muestra que las redes de aprendizaje son problemáticas como método para poner a prueba propuestas concretas de investigación, podemos concluir que esta metodología fomenta el desarrollo de las organizaciones, aunque en el periodo de tiempo de un año, éste fue, en muchos casos, un aprendizaje a nivel cognitivo más que a nivel conductual. Otro descubrimiento es que el éxito de la red se ve incrementado por el hecho de compartir problemas con una diversidad de participantes con puntos de vista distintos.

En la tercera parte de este texto, se recoge exclusivamente la aportación realizada por el grupo de trabajo del INSHT. Esto es así por distintas razones. Mencionaremos aquí la voluntad de esta institución de difundir en nuestro idioma los objetivos trabajados en el grupo europeo y que se resumen en las dos partes anteriores, traducidas del original en inglés, además de poner de manifiesto la labor realizada por esta Institución en dicho proyecto.

El contenido de esta parte se corresponde con el informe que el INSHT realizó para completar el primer objetivo del proyecto: el estado de la cuestión en España y la inclusión de algunas experiencias españolas.

No sería justo dejar de mencionar toda la primera etapa, décadas de los 80 y de los 90, dedicadas al estudio y conocimiento de las distintas formas de organización de las que se iba teniendo conocimiento en esta Institución y que eran cuidadosamente estudiadas para intentar definir los posibles efectos negativos en las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral. En esta etapa es necesario hacer mención de una persona que colaboró en ella aportando sus conocimientos y una buena dosis de ilusión y que, por desgracia, ya no puede acompañarnos en este periplo. Vaya nuestro entrañable recuerdo para Teresa Mourenza.



## **EL GRUPO DE TRABAJO INNOFLEX**

INNOFLEX es un proyecto financiado por la *Acción Clave de Investigación Socioeconómica* dentro del V programa marco de la UE.

## **COORDINADORES DEL PROYECTO**

- Centre Européen de Ressources sur les Reversions et les Mutations (CERRM)
- The Work Institute, Nottingham Trent University

## **SOCIOS**

- Instituto Nacional de Vida Laboral (NIWL), Suecia
- Fondazione Instituto per il Lavoro (IpL), Italia.
- Organización Holandesa para la Investigación Científica Aplicada (TNO), Holanda.
- Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), España.
- Instituto Danés de Tecnología (DTI), Dinamarca.
- Instituto de Investigación Económica sobre Innovación y Tecnología de la Universidad de Maastricht (MERIT), Holanda.
- Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (ANACT), Francia.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), España.

## **GRUPO DE TRABAJO INNOFLEX DEL INSHT**

Margarita ONCINS DE FRUTOS. Coordinadora del proyecto

Isabel DE ARQUER PULGAR

Manuel FIDALGO VEGA

Beatriz MURILLO GARCÍA

Teresa RUÍZ-ESCRIBANO TARABILLA

Tomás SANCHO FIGUEROA

## **REVISIÓN GENERAL DE LA VERSIÓN ESPAÑOLA DEL TEXTO**

Manuel BESTRATÉN BELLOVÍ

Clotilde NOGAREDA CUIXART



## ÍNDICE GENERAL

<b>PARTE 1. CONDICIONES PARA LA CONVERGENCIA ENTRE LA COMPETITIVIDAD Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EUROPA ..</b>	<b>1</b>
<b>1. FUNDAMENTOS DEL CAMBIO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Nuevas condiciones del mercado de trabajo.....	4
1.2. El rostro voluble de la competitividad.....	5
1.3. Innovación, aprendizaje y nuevas formas de organización del trabajo.....	7
<b>2. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL (CVL) Y COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>9</b>
2.1. Perspectivas para la convergencia .....	9
2.2. Repensar la CVL para el siglo XXI .....	14
<b>3. LAS PRUEBAS.....</b>	<b>19</b>
3.1. Casos pioneros .....	19
3.2. ¿Cuál es la situación? .....	21
3.3. Actualmente, la innovación organizativa es un objetivo de la dirección y funciona.....	21
3.4. Salvar las diferencias entre liderar prácticas innovadoras y prácticas comunes.....	25
<b>4. TRANSFORMANDO LA VIDA LABORAL .....</b>	<b>26</b>
4.1. ¿Por qué es tan difícil el cambio? .....	26
4.2. Fomentar el cambio y salvar obstáculos.....	28
<b>5. APRENDIENDO DE LOS DEMÁS .....</b>	<b>32</b>
5.1. Compartiendo conocimientos y experiencias.....	32
5.2. ¿Qué podemos aprender de los demás? .....	36

<b>6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CVL Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EUROPA: UNA BREVE HISTORIA</b> .....	39
6.1. Los primeros tiempos: Tavistock y la teoría sociotécnica.....	40
6.2. Los programas de finales de los años 70 y principios de los 80: aprendiendo de la experiencia (I) .....	41
6.3. Los programas de finales de los años 80 y principios de los 90: aprendiendo de la experiencia (II).....	43
6.4. De mediados de los años 90 hasta la actualidad: ¿perspectivas de renovación? .....	45
6.5. Conclusiones .....	46
<b>7. CONSTRUYENDO EL CAPITAL SOCIAL</b> .....	47
7.1. El papel de la intervención pública .....	47
7.2. La brecha política.....	48
7.3. Comentarios finales.....	51
<b>8. REFERENCIAS</b> .....	52
<b>PARTE 2. APRENDER EN Y APRENDER DE LAS REDES ORGANIZACIONALES EN EUROPA</b> .....	57
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	59
1.1. El contexto cambiante del trabajo en Europa .....	60
1.2. Sostenibilidad y convergencia de las partes interesadas .....	61
1.3. Un marco para la convergencia.....	64
1.4. El papel de las redes de aprendizaje .....	66
<b>2. ENTENDER LAS REDES DE APRENDIZAJE</b> .....	69
2.1. Contenido, explotación y exploración del aprendizaje .....	70
2.2. Niveles de aprendizaje .....	73
2.3. Ámbitos de aprendizaje y tipos de redes .....	74
2.4. La dinámica del aprendizaje .....	80
2.5. Los requisitos previos del aprendizaje .....	82
2.6. Resultados de las redes de aprendizaje.....	84
<b>3. ANÁLISIS DE LAS REDES DE APRENDIZAJE DE INNOFLEX</b> .....	85
3.1. Contenido del aprendizaje .....	85
3.2. Los tipos de red Innoflex .....	87
3.3. Características de la red Innoflex y los procesos de aprendizaje.....	89
3.4. Comentarios a modo de conclusión.....	91
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	95

<b>5. REFERENCIAS</b> .....	97
<b>PARTE 3. LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA</b> .....	103
<b>1. ANTECEDENTES. BASES HISTÓRICAS</b> .....	105
1.1. Proceso de democratización .....	106
1.2. La reforma laboral .....	107
1.3. La flexibilidad contractual .....	108
1.4. Cambios en la organización del trabajo .....	109
1.5. El concepto de flexibilidad .....	110
1.6. Conceptos extraídos del análisis documental .....	112
<b>2. DATOS DE LA ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO</b> .....	113
2.1. Metodología .....	113
2.2. Tipo de trabajo .....	115
2.3. Autonomía y ritmo de trabajo .....	115
2.4. Tiempo de trabajo .....	116
<b>3. BASES DE ACTUACIÓN EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS</b> .....	117
3.1. Metodología .....	117
3.2. Factores considerados .....	117
3.3. Puntos de discusión .....	119
<b>4. MODELOS DE ACTUACIÓN EN LAS EMPRESAS</b> .....	119
4.1. Equipos de mejora .....	119
4.2. Unidades elementales de trabajo (U.E.T.) .....	120
4.3. Enriquecimiento de tareas .....	122
4.4. Trabajo en grupo .....	122
4.5. Círculos de calidad .....	124
4.6. Células de trabajo .....	126
4.7. Grupos de mejora .....	127
4.8. Rotación y enriquecimiento .....	128
4.9. Autocontrol .....	129
<b>5. EXPERIENCIAS EN EL SECTOR HOSPITALARIO</b> .....	131
5.1. Unidades Funcionales de Atención Oncológica (UFAO) .....	137
5.2. Reorganización de almacenes. Hospital San Juan de Dios .....	140
5.3. Reorganización del área de extracciones. Hospital Clínic de Barcelona .....	142
<b>6. REFERENCIAS</b> .....	144

PARTE 1

**CONDICIONES PARA LA CONVERGENCIA ENTRE  
LA COMPETITIVIDAD Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL  
EN EUROPA**

Más vale rico y sano que pobre y enfermo  
*(dicho danés)*



## 1. FUNDAMENTOS DEL CAMBIO

A medida que nos adentramos en el nuevo milenio, la garantía de un mayor nivel de empleo en Europa dependerá, más que nunca, de la competitividad de las empresas europeas y de la capacidad de las organizaciones del sector público de ofrecer servicios con valor añadido a cambio de dinero. A medida que los mercados se liberalicen e internacionalicen, resultará prácticamente imposible mantener los empleos en las organizaciones europeas no competitivas mediante medidas protectoras. Aun así, existen razones de peso para creer que las condiciones en las que compiten las empresas europeas están cambiando en sus fundamentos, al igual que el mercado de trabajo europeo.

En este informe sostenemos que, en la era de la información, las nuevas formas de organización del trabajo basadas en elevados niveles de competitividad, elevada confianza y alta calidad son los elementos fundamentales de las empresas y organizaciones del sector público rentables y que gozan de una auténtica capacidad para innovar. Estos factores se están convirtiendo cada vez más en las piedras angulares de la competitividad europea. Sin embargo, todos los datos indican que esta perspectiva no tiene una aceptación universal. *Por consiguiente, necesitamos con urgencia desarrollar nuevos modelos para la formación de estructuras que añadan valor a las compañías para asegurar la futura fuerza competitiva tanto de las empresas europeas como de las organizaciones del sector público que ofrecen servicios de calidad a los contribuyentes. Estos modelos no deberían ir dirigidos solamente a los aspectos de satisfacción con el diseño del puesto de trabajo, sino también a los aspectos de procedimiento de gestión del cambio y de las amplias redes sociales en las que esos procesos de cambio están inmersos.*

El argumento central que adelantamos aquí es la necesidad de convergencia entre la competitividad y la calidad de la vida laboral de los empleados (CVL) como base para fomentar el compromiso de los trabajadores, el desarrollo personal, y desencadenar el potencial innovador de la organización. Desarrollamos los fundamentos

en que se basa la argumentación, con datos empíricos ilustrados por casos; presentamos datos sobre qué innovaciones mejoraron la competitividad; identificamos factores importantes para el éxito; y extraemos algunas lecciones de la historia de las iniciativas de CVL en Europa.

### 1.1. Nuevas condiciones del mercado de trabajo

No cabe la menor duda de que se está produciendo un cambio radical en el mercado laboral europeo. Las empresas privadas y las organizaciones del sector público se enfrentan a nuevas condiciones, que comportan importantes implicaciones en las perspectivas de empleo en todo el Continente. Los elevados niveles de empleo y las pautas ocupacionales estables que caracterizaron a la posguerra han dado paso a una situación más incierta y sujeta al cambio. Para los trabajadores europeos, la seguridad laboral en un mercado de trabajo relativamente estable, con pocos o ningún cambio de trabajo a lo largo de toda la vida, ha sido superada por un mundo incierto, cambiante y, en muchos casos, con periodos de desempleo. Evidentemente, tenemos que procurar no simplificar la historia afirmando que en el pasado nunca se han producido cambios; no obstante, hay evidencias de que los cambios que ahora estamos presenciando son de carácter fundamental.

Existen numerosos motores de cambio que tienen un profundo impacto en el empleo europeo (véase Snowden, 1998; también citado en Mazzanti, 2001:11). Primero, *cambios en el capital físico*. En la primera mitad del siglo xx, prevaleció la introducción de los bienes capitales. Esto dio pie a las economías de escala y mejoró la producción de bienes de consumo indiferenciados, lo cual también permitió un elevado incremento de la productividad. Más recientemente, la maquinaria y las herramientas se han vuelto mucho más flexibles y han dado como resultado economías de amplio alcance. La introducción de nuevas máquinas y herramientas y el desarrollo de tecnologías de la información ha cambiado radicalmente la naturaleza del trabajo. En la fabricación de vehículos, por ejemplo, las largas cadenas de montaje han quedado sustituidas por pequeños grupos de trabajo, con un alto grado de rotación laboral y de variedad en las tareas (EPOC, 1999).

En segundo lugar, estamos presenciando un *cambio en las tecnologías de la información*. Las nuevas tecnologías han permitido a las empresas procesar rápidamente los flujos de información y realizar ajustes rápidos en la conducta de respuesta. Además, como consecuencia han reducido los costes de las transacciones y han convertido la subcontratación en una estrategia cada vez más atractiva. El rápido desarrollo y difusión de la tecnología de la información también se ha relacionado con el ascenso de lo que se ha dado en llamar «nueva economía». Gordon (2000) considera la nueva economía como algo relacionado con tres tendencias distintas: i) el desarrollo de Internet; ii) el incremento de las habilidades informáticas tanto con los ordenadores como con las redes de telecomunicaciones; y iii) un descenso del nivel de precios tanto del hardware como del software. Sobre todo, el conocimiento se valora, cada vez más, como una fuente clave de valor añadido.

En tercer lugar, los *cambios en el capital humano* son evidentes. La dinámica estructural asociada con los dos motores mencionados anteriormente casi siempre

tenderá a generar un cambio en las demandas de trabajo. La demanda de trabajadores cualificados ha crecido considerablemente en comparación con la demanda de los trabajadores no cualificados. Machin y Van Reenen (1998) muestran que, en los últimos 25 años, el porcentaje de trabajadores con una educación entre media y superior se ha incrementado considerablemente. Una consecuencia de esta modificación en las demandas del trabajo es el espectacular cambio en la estructura de los salarios relativos a los empleados cualificados y los no cualificados. Además, el porcentaje de índices de desempleo entre trabajadores no cualificados y cualificados se ha incrementado bastante.

En cuarto lugar, los mercados se están transformando por los *cambios en las preferencias de empleo y consumo*. El incremento del nivel medio educativo de los trabajadores ha transformado las preferencias del empleado, alejándolo de los trabajos monótonos y fragmentados, en favor de una ocupación más variada, creativa y estimulante. En lo referente a la demanda de bienes de consumo, los gustos del consumidor favorecen cada vez más la variedad del producto y los bienes y servicios personalizados.

A nivel mundial, estamos presenciando un proceso de globalización como resultado de una mayor presión de la competitividad, la subcontratación global, los avances en la tecnología de las comunicaciones, una reducción de los aranceles y una homogeneización de los gustos del consumidor. Una opinión ampliamente aceptada es la de Bartlett y Ghoshal (1989), según los cuales la economía mundial está siendo dominada por tres bloques comerciales: Europa, Norteamérica, y los países de la costa del Pacífico<sup>1</sup>, donde las empresas multinacionales operan a través de las fronteras con otros bloques y con empresas transnacionales activas en los tres bloques. Además, lo que distingue especialmente la tendencia actual es el papel cada vez mayor que desempeñan los mercados financieros mundiales, que «operan cada vez más sobre una base de tiempo real» (Giddens, 1998: 30). El resultado de todo ello es que factores internacionales fuera del control de las empresas y de los gobiernos europeos están dictando los entornos competitivos de las empresas y por tanto las condiciones según las cuales se crea y mantiene el empleo en el continente.

Fácilmente podría concluirse que el alcance del cambio en la economía europea es profundo, aunque averiguar el destino final no es tarea fácil. Antes, los políticos buscaban conservar el empleo con técnicas de gestión de la demanda macroeconómica por parte de los gobiernos nacionales y con una administración eficaz y efectiva de las empresas y otras organizaciones mediante técnicas lógicas como la planificación. Sin embargo, el argumento central de este informe es que, en estos primeros años del nuevo milenio, dichos enfoques ya no parecen apropiados.

## 1.2. El rostro voluble de la competitividad

Las fuerzas identificadas con anterioridad están alterando básicamente las condiciones en las que compiten las empresas europeas. Además, los cambios en la economía real están impulsando, en la comunidad investigadora, nuevos enfoques para

---

1. Naciones al este de Asia (Corea, Hong Kong, Tailandia, Malaisia, Indonesia, Filipinas, Japón, China).

teorizar sobre la competitividad. Los puntos de vista tradicionales sobre las fuentes de la competitividad empresarial y el valor añadido suelen manejarse en referencia al trabajo de Porter (1980) sobre estrategias genéricas. Porter decía que hay tres formas fundamentales con las que las empresas buscan la ventaja competitiva en un mercado particular. Son: el liderazgo en costes (produciendo al más bajo coste en la industria), la diferenciación (ofrecer a los consumidores algún tipo de cualidad única en un producto o servicio que valoran altamente y para el que suelen estar dispuestos a pagar un precio algo más caro) y la especialización (eligiendo un estrecho ámbito de competencia con otra industria). Sin embargo, según lo afirmado, las empresas europeas están empezando a dedicarse a mercados competitivos en unas condiciones radicalmente distintas a las identificadas en la literatura tradicional de empresa.

Las opiniones de Porter sobre elección estratégica para conservar la competitividad, posteriormente, se han puesto en entredicho. Investigadores como Parlad y Hamel (1990) observaron que en la era de la información las empresas tienen mayor capacidad de imitar y copiar a un rival que haya seguido fielmente las recomendaciones empresariales y estratégicas de Porter, así pues, la clave para una auténtica ventaja competitiva sostenible no es adoptar el contenido estratégico correcto sino la capacidad de innovar y crear cosas nuevas antes que los rivales. Esto depende de las competencias básicas de la organización y éstas, a su vez, dependen de la capacidad de la empresa de aprender colectivamente. *Así, en última instancia, la capacidad de las empresas para añadir valor y competir con éxito depende del ritmo con el que una empresa abarca nuevas y únicas ventajas dentro de su organización, en vez de contar con ventajas en un momento determinado.* (Kay, 1993).

Las fuerzas del cambio comentadas anteriormente están modificando, sobre todo, las condiciones en las que compiten las empresas europeas. Las respuestas a los cambios actuales pueden considerarse como un contraste entre dos opciones bastante distintas en busca de la competitividad: la «vía tradicional» y la «vía de la excelencia». Las soluciones de vía tradicional se centran en las opciones tradicionales de organización del trabajo basadas en el liderazgo de costes, flexibilidad, rapidez y calidad. En los mercados globales, cada vez más agresivos, existe una constante presión para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, con mayor rapidez. Pero estos factores ya no se consideran suficientes para añadir valor; son simples «factores de entrada» al juego competitivo y no ofrecen ninguna garantía de ganarlo. En cambio, las organizaciones ganadoras necesitan encontrar soluciones de vía de la excelencia, donde se creen espacios que liberen la creatividad humana de forma que se alcance un equilibrio dinámico entre producto e innovación de procesos.

Tidd y otros autores (1997: 4) escriben que «a pesar de que la ventaja competitiva puede provenir del tamaño, o de la posesión de activos, cada vez es más frecuente que las organizaciones capaces de movilizar conocimiento, tecnología y experiencia para crear nuevos productos, procesos y servicios, salgan más beneficiadas». Además, las investigaciones apuntan a una estrecha correlación entre el resultado en el mercado y los nuevos productos. En mercados más maduros donde la competitividad basada en los precios es más probable, el liderazgo en los costes por sí solo no basta. Las empresas de alto rendimiento complementan esta propuesta con factores que no tienen que ver con el precio, como el diseño, la atención personalizada y la calidad.

Esto indica que el liderazgo del mercado requiere unas relaciones entre las empresas que actualmente producen bienes y servicios y sus clientes, mucho más estrechas de las que hasta ahora han tenido las organizaciones gestionadas burocráticamente que separan la concepción del trabajo de su ejecución.

Un elemento clave que distingue a las organizaciones de vía de la excelencia de las de vía tradicional es que las primeras reconocen explícitamente la necesidad de fomentar la creatividad (Henry, 1991; West, 1997). Aunque comúnmente se acepta que el conocimiento es un factor clave de la producción, es necesario distinguir entre el conocimiento existente y el nuevo. Es posible que las empresas puedan mejorar su competitividad con innovaciones de productos y procesos a partir del conocimiento existente que ellos y/o sus competidores ya tienen a su disposición. Pero es muy poco probable que esta innovación conduzca a una ventaja competitiva sostenible puesto que los competidores tendrán acceso a este conocimiento. En cambio, la ventaja sostenida depende cada vez más de la innovación mediante la *generación de conocimiento nuevo* (Ford & Gioia, 1995). Esto incide en la necesidad de las organizaciones de dedicarse a actividades experimentales, que impliquen una acción creativa, (Ford & Ogilvie, 1996; West, 1997) y de desafiar los planteamientos existentes (Unsworth, 2001). Sólo a través de la creatividad pueden surgir variaciones en las expectativas que *únicamente* son innovadoras y no meras reacciones a sucesos externos. La ventaja competitiva sostenible requiere unicidad, es decir, un clima organizacional que aliente y fomente la creatividad y las prácticas que permiten transformar la creatividad individual en creatividad organizacional. Son ingredientes clave de la competitividad en las organizaciones de vía de la excelencia (Tidd y otros autores, 1997).

Sin embargo, existen indicios de que las inquietudes de «vía tradicional» dominan actualmente el pensamiento de bastantes, o muchos, de los gestores y políticos. Estos planteamientos también se evidencian en organizaciones del sector público, donde se ha dado prioridad al recorte de costes por encima del desarrollo de la prestación de servicios. Desde una perspectiva a largo plazo, sin embargo, esta estrategia no bastará para asegurar el crecimiento económico y el empleo. Como mucho, la propuesta puede considerarse meramente como una reacción defensiva a la competitividad del exterior de Europa. *La clave del éxito competitivo, en cambio, es la capacidad de innovación, que se basa en fomentar el capital intelectual y la creatividad humana en toda la organización. Esto, a su vez, hace dirigir la atención hacia la innovación en la organización del trabajo como pieza central del potencial innovador de Europa.*

### **1.3. Innovación, aprendizaje y nuevas formas de organización del trabajo**

Un modelo innovador de competitividad implica la necesidad de propuestas radicales para el diseño de los puestos de trabajo. Según las investigaciones, la innovación organizacional depende de una serie de factores (Rogers, 1995:379ss). En primer lugar, los líderes tienen que estar bien predispuestos a cambiar a nivel personal. En segundo lugar, las organizaciones deberían tener algunas características en su diseño interno, por ejemplo, deberían disponer de estructuras descentralizadas, estar compuestas de individuos diversos con elevados niveles de conocimientos y habilidades,

no deberían regirse por un exceso de dependencia de las normas formales, deberían disponer de redes interpersonales eficaces que conectaran a las diversas unidades operacionales deberían tener cierto grado de libertad, es decir, la capacidad de obtener recursos fuera de la organización. En tercer lugar, las organizaciones innovadoras deberían mostrar una apertura hacia su entorno externo (external environments). Por tanto, es evidente que las alternativas sobre la organización del trabajo tienen un gran impacto sobre la competitividad y la generación de valor añadido.

Existe, sin embargo, una necesidad de distinguir entre distintos tipos de innovación. Además, tal como indica la investigación sobre las innovaciones en la organización, las dos opciones de vía de la excelencia y de vía tradicional conllevan unos enfoques radicalmente distintos de la organización del trabajo. Algunas innovaciones pueden, evidentemente, estar motivadas por las opciones de vía tradicional identificadas en la sección 1.2 tales como la racionalización y la subcontratación. Es probable que estas innovaciones reduzcan la demanda de trabajo así como de calidad de la vida laboral. Por otro lado, las estrategias de innovación en la vía de la excelencia dirigidas hacia el desarrollo de nuevos productos, mercados y procesos es más probable que surtan el efecto contrario. Este desarrollo de los aspectos básicos del negocio, además, tiene lugar en paralelo al desarrollo individual de los empleados. Por tanto es probable que el tipo de organización de trabajo asociada a la innovación en la vía de la excelencia, en contraposición a la alternativa de la vía tradicional, conste de una flexibilidad más funcional que incluya una ampliación de tareas y su enriquecimiento, así como una mayor autonomía y capacitación. Es decir, las opciones de la vía de la excelencia implican potencialmente la convergencia entre una mejora de la competitividad y una mejora en la calidad de la vida laboral.

*El futuro de la competitividad europea se basa por tanto en el crecimiento de las organizaciones en la vía de la excelencia. A su vez, esto requiere el apoyo para la investigación de las características clave de estas organizaciones y de cómo se gestionan los vínculos entre recursos humanos y rendimiento. Aunque se tienen indicios de que se están produciendo cambios en la organización del trabajo, también hay indicios de que muchas innovaciones representan poco más que un cambio simbólico (Smith & Thompson, 1998). Algunas organizaciones pueden haber aceptado el cambio, por ejemplo, en forma de trabajo en equipo, pero en muchos de estos casos el cambio implica en realidad formas más sutiles de control (Delbridge y otros autores, 1992) en vez de la creación de un clima que fomente la innovación y la creatividad del empleado. Estos lugares de trabajo de vía tradicional, tal como se ejemplifica en muchos *call centres*, ofrecen una continuación del Taylorismo en vez de su desaparición. Nosotros defendemos que ése no debería ser el modelo a seguir para los profesionales y los políticos.*

Un elemento fundamental de la vía de la excelencia de la innovación es el vínculo entre la innovación del producto y la del proceso. Muchas empresas europeas han dado testimonio de mejoras de productividad en los últimos años a través de la introducción de procesos innovadores de producción, un avance del que normalmente cabría esperar que redujera la demanda de trabajo en estas empresas y por tanto incrementara las perspectivas de desempleo. Pero es poco probable, en las actuales circunstancias económicas europeas, que esta caída de la demanda de trabajo pueda

compensarse solamente vendiendo grandes cantidades de los productos existentes en los mercados actuales. También se necesita un desarrollo equilibrado de nuevos productos y mercados, así como innovaciones en la organización del trabajo, de modo que estos cambios deberían apoyarse mutuamente.

Sobre todo, la capacidad para innovar mediante soluciones en la vía de la excelencia requiere que las organizaciones aprendan. En las organizaciones que aprenden se dan unos procesos en los que la creación y difusión de conocimiento se vuelve cada vez más importante (Nonaka, 1994), y las organizaciones deberían verse como sistemas de aprendizaje con diseños apropiados que encajen (Senge, 1990; Pearn y otros autores, 1995). Se hace hincapié en el aprendizaje y el desarrollo del crecimiento organizacional, así como en el reparto de poderes que acompaña a la descentralización. Se considera a las personas como una inversión en vez de como un gasto, y las condiciones de aprendizaje van intrínsecamente ligadas al diseño del trabajo que debería permitir la reflexión autónoma y la posterior actuación a partir de esta reflexión. Para respaldar la idea de "organización que aprende", Senge (1990) ha afirmado que «el ritmo con el que aprenden las organizaciones puede convertirse en la única fuente sostenible de ventaja competitiva». Este aprendizaje también se ve alentado por las redes entre organizaciones que, a su vez, están enmarcadas en una infraestructura que incluye a grupos sociales, políticos e investigadores.

Sin embargo, el aprendizaje en las organizaciones se ve cada vez más como una fuente crucial de ventaja competitiva, que no se limita a adoptar fórmulas codificadas y conocidas para el éxito ni a convertirse en un punto de referencia. Es mucho más importante la generación interna de conocimiento tácito o no codificado que se deriva de una reflexión sobre las acciones experimentales. Esto requiere tanto una capacidad para innovar como una capacidad para convertir el desenlace de este aprendizaje en una forma codificada para su difusión dentro de la empresa (Nonaka & Takeuchi, 1995). La gestión de este conocimiento y las personas responsables de su producción se han convertido en las piedras angulares de la búsqueda de la competitividad.

## **2. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL (CVL) Y COMPETITIVIDAD**

### **2.1. Perspectivas para la convergencia**

El concepto de «calidad de vida laboral» es impreciso y por tanto complejo de manejar. Históricamente, puede remontarse al movimiento por la calidad de la vida laboral del que formaban parte una serie de psicólogos industriales dando respuesta al desencanto percibido con la organización del trabajo a finales de la década de los 60 y a principios de la década de los 70 (Walton, 1973; Stjernberg, 1977; Littler & Salaman, 1984). Varios informes publicados en Estados Unidos y Gran Bretaña buscaban desarrollar modelos de rediseño laboral dirigidos a incrementar el uso de la capacidad de iniciativa del trabajador y reducir la insatisfacción laboral, ofreciendo una alternativa a la rigidez tecnocrática y la inflexibilidad del taylorismo. La CVL también se ha relacionado con cambios organizativos dirigidos a incrementar los niveles

de ampliación de tareas (una mayor flexibilidad horizontal de la tarea) y de enriquecimiento del trabajo (una mayor flexibilidad vertical de la tarea, incluida la aceptación de nuevas responsabilidades de las que antes se encargaba el personal supervisor o gestor). Lo más importante de esta idea es que trata de alcanzar niveles más elevados de implicación, y por tanto de motivación, al mejorar el atractivo del trabajo en sí más que mejorar las relaciones y condiciones laborales (Hertzberg y otros, 1959:52).

La forma de organización del trabajo que generalmente se considera más favorable a la innovación y el aprendizaje es el trabajo en grupo. Sin embargo, los diseños precisos de trabajo en grupo varían considerablemente; algunos modelos tienen poco que ofrecer al trabajador en cuanto a capacitación, autonomía, creatividad y el desarrollo. Sin embargo, los experimentos indican que los equipos de trabajo pueden ser una vía para fusionar distintas perspectivas en la solución de problemas y facilitar la fluidez de generación de ideas y la flexibilidad de soluciones, sea en el contexto de equipos de proyectos, una célula cada vez mayor de trabajo, grupos de múltiples funciones o redes entre organizaciones (Tidd y otros autores, 1997).

Sin embargo, los equipos de trabajo o grupos pueden crearse según las consideraciones de vía tradicional y vía de la excelencia ilustradas en el modelo de la figura 1. El trabajo en grupo puede referirse, simplemente, a múltiples habilidades y una ampliación de las tareas en una cadena de montaje. Bajo este enfoque de vía tradicional, la flexibilidad funcional se logra con la rotación del trabajo. Por otro lado, el enfoque de vía de la excelencia también implica cierta flexibilidad, pero la logra gracias a que los empleados asumen la responsabilidad de parte de la producción,

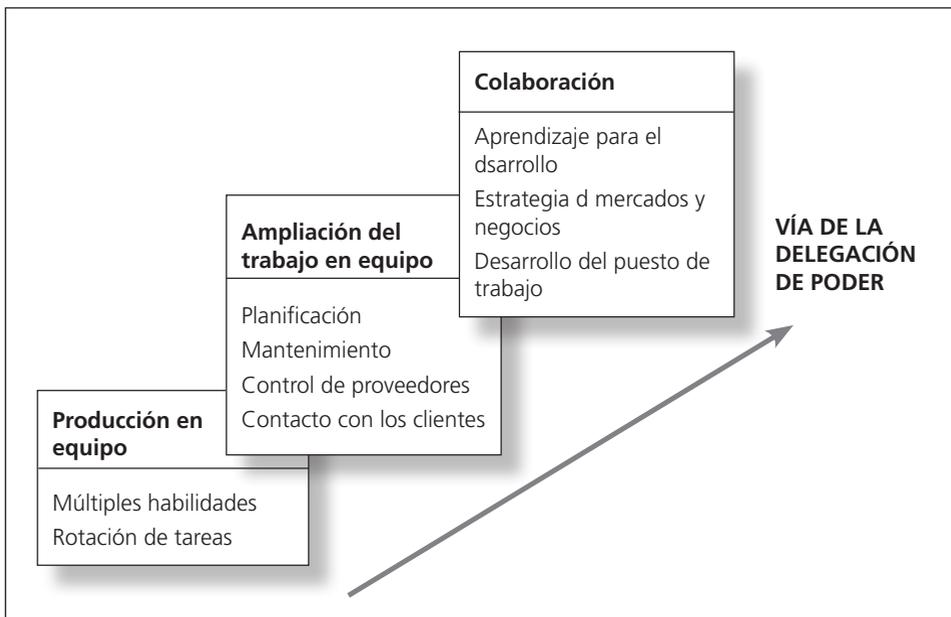


Figura 1. Modelos de trabajo en equipo (Fuente: Proyecto Innoflex)

o de todo un producto, y gozan de una planificación autónoma del trabajo. Esta última opción presupone claramente una trayectoria positiva en la calidad de la vida laboral, ofreciendo cierto margen para que los empleados desarrollen su trabajo, creen relaciones con los clientes y los proveedores, y por tanto sean fuentes de innovación estratégica y operativa. El modelo ilustra que las empresas de vía tradicional buscan desarrollar la organización del trabajo a partir de niveles limitados de trabajo en grupo, que ofrecen ampliación de tareas y poco más como forma de flexibilidad y racionalización motivada por las reducciones de costes. Pero, si estas empresas aspiran a adoptar soluciones de vía de la excelencia, que impliquen un mayor enriquecimiento profesional y una vía de desarrollo, deben ofrecer una mayor capacitación del empleado con mejoras en la CVL como requisitos previos a un enfoque de la competitividad basado en la innovación.

Los últimos estudios realizados sobre innovación en la organización del trabajo, como parte del Proyecto Innoflex, han mostrado bastantes evidencias de que las soluciones en la vía de la excelencia pueden conducir a mejoras de rendimiento, y que, por tanto, la CVL es un motor potencial de competitividad. Esta opinión se ha visto reforzada por la experiencia obtenida por los investigadores y los representantes de empresas en las visitas informativas Innoflex a compañías innovadoras comprometidas con la mejora de su rendimiento gracias al desarrollo de los recursos humanos. Esta innovación queda ilustrada en los estudios de casos de Ericsson Radio Systems AB en Gävle, Suecia, y de East Midlands Electricity, a las afueras de Nottingham en Reino Unido. Se incluye un resumen de ello en los cuadros 1 y 2.

Los cambios en la competencia indican que el rendimiento de la empresa depende cada vez más de la motivación, el compromiso y el desarrollo de sus trabajadores. Es decir, que la economía europea necesitará soluciones en la vía de la excelencia donde la competitividad y la calidad de vida laboral vayan de la mano, según se ilustra a modo de ejemplo en la figura 2. Sin embargo, sería un error suponer que los profesionales e investigadores han aceptado universalmente la CVL y las ideas de la vía de la excelencia: hay diversas opiniones, por ejemplo, sobre cómo los distintos diseños de trabajo en grupo que existen en la actualidad contribuyen al rendimiento, y por tanto, a la competitividad.

No obstante, existen datos que muestran que la lógica general de la vía de la excelencia aplicada al éxito competitivo y al desarrollo organizacional no ha sido universalmente aceptada ni por las empresas ni por la administración pública. En Italia, por ejemplo, aunque los avances hacia un trabajo más flexible son generalizados y han sido pensados para dar a los trabajadores más autonomía y responsabilidad, sólo se han visto acompañados por un mínimo desarrollo de habilidades (Mazzanti, 2001:27). En Suecia, existen datos sustanciales de que muchas empresas y organizaciones del sector público, especialmente en la década de los 90, dieron prioridad a las estrategias de racionalización, como la reducción de plantilla y la producción ajustada (Huzzard, 2000:59ss).

En el centro de este debate, la trayectoria futura de las empresas y las organizaciones del sector público europeas, se encuentra la cuestión fundamental de si las mejoras en la calidad de la vida laboral son compatibles con la competitividad. Hasta ahora, el debate sigue sin resolverse, pero parece ser que el recorte de costes y la

Anticipándose a la tercera generación de telefonía móvil (3G), Ericsson está construyendo una nueva fábrica para la producción del nuevo equipo de transmisión en Gävle, a 150 kilómetros al norte de Estocolmo. Al mismo tiempo, la empresa es consciente de la necesidad de un programa de prevención del estrés. En consecuencia, los directivos de Ericsson han decidido experimentar en los procesos de producción con nuevas ideas que combinen los objetivos de un montaje eficiente de los nuevos productos con una política de recursos humanos que fomente la motivación del personal, evite el estrés, y fomente la competencia en función de las necesidades del empleado, así como un adecuado equilibrio entre trabajo y vida privada.

La nueva fábrica, construida en un antiguo almacén al por mayor, se ha diseñado pensando en el trabajo en células, teniendo en cuenta que en las estaciones de trabajo los empleados se responsabilizan de todas las operaciones, incluidos los pedidos de los clientes, el montaje de la placa base y su comprobación. En concreto, se consideran necesarias una nueva cultura y nuevas competencias para alejarse de la producción masiva, favorecer la relación entre producción, diseño del producto y desarrollo de las pruebas. Esta cultura se resume en cinco temas: desarrollo, espíritu de equipo, respeto, responsabilidad y nuevo pensamiento.

El cambio se ha realizado gracias a la creación de un proyecto, «el buen lugar de trabajo», que pretende reclutar y motivar al personal cuyo desempeño contribuya al incremento de los beneficios y del rendimiento, con el apoyo sindical. Los directivos de la nueva fábrica hacen hincapié en la necesidad de delegar, de participar, de elaborar unos planes de desarrollo de competencias individuales en concordancia con los objetivos de la compañía, entre los cuales están la formación en trabajo de equipo y el liderazgo así como el desarrollo personal. Algunas personas han recibido formación específica como «facilitadores» con la intención de animar a otros empleados a participar en los objetivos del proyecto.

El entorno de trabajo se ha diseñado en estrecha colaboración con la empresa Medical Officer no sólo para permitir una producción funcionalmente eficiente, sino también para que los trabajadores se relajen de vez en cuando y así prevenir las tensiones y alentar el espíritu creativo. Para ello se han creado unas salas de recuperación, que incluyen una «habitación verde» de diseño ergonómico que permite a las personas dedicarse a la contemplación, la reflexión o el pensamiento creativo a nivel individual, o realizar «tormentas de ideas» en pequeños grupos.

Cuadro 1. Innovación en Ericsson Radio Systems AB, Gävle, Suecia

flexibilidad no son en sí mismos condiciones suficientes para la competitividad. La penetración satisfactoria y sostenida en mercados de mayor valor, requiere que los investigadores y profesionales trabajen juntos para entender mejor cómo el conocimiento, la innovación y la creatividad humana pueden aprovecharse al máximo para construir y mantener un margen competitivo. *Por tanto, existe claramente una necesidad urgente de desarrollar conocimiento y herramientas prácticas sobre la relación entre competitividad y organización del trabajo, así como las condiciones bajo*

East Midlands Electricity está situada en Castle Donington, a unos quince kilómetros de Nottingham. Piensa convertirse en el «principal gestor de distribución» de electricidad. La estrategia de la empresa para conseguirlo ha consistido en crecer mediante adquisiciones y fusiones en el mercado de la electricidad, y mediante una expansión a la electricidad, el gas y el agua. Un aspecto fundamental de la estrategia ha sido el cambio físico, puesto que la sede de la empresa se ha mudado a una zona verde y ha reducido sus sub-oficinas de veintiseis a cinco. La plantilla básica se ha reducido en un 50 por ciento.

Sin embargo, todo ello se ha acompañado de una serie de cambios en el entorno psicológico que incluyen una nueva cultura, una propuesta de colaboración con los sindicatos y una nueva relación con quienes son la “avanzadilla del negocio”. Ello incluye centrarse en la comunicación y en la planificación del desarrollo personal, fomentar el equilibrio entre trabajo y vida privada gracias a un sistema de trabajo flexible y primas. La idea central de este nuevo enfoque fue la creencia de que una relajación del control directo de los directivos daría como resultado una mayor autonomía para el empleado, fomentaría un clima de creatividad, innovación y aceptación de los cambios inevitables en el lugar de trabajo.

La nueva cultura también recibió el apoyo de la política del «trabajo verde», en virtud de la cual se animaba a los trabajadores a tomarse dos «días verdes» a la semana con la intención de reducir costes, fomentar la flexibilidad, reducir las presiones medioambientales del hecho de trasladarse al lugar de trabajo y asegurar a los empleados un mayor equilibrio entre trabajo y vida privada. Se consideraban días verdes cuando los empleados compartían coches, llegaban en bicicleta al trabajo, o utilizaban transporte público. Además, se alentó activamente a que los empleados trabajaran en casa, proporcionando ordenadores personales, acceso remoto, y telefonía de última generación. Esta política también permitió a la empresa reducir costes: se utilizaba menos espacio para oficinas, ya que los trabajadores utilizaban cualquier escritorio cuando estaban en la oficina.

Una muestra aleatoria reveló que el 61 por ciento de los empleados de EME trabajaban regularmente desde casa, y un 22 por ciento optó por compartir el coche. Se pactaron los controles entre directivos y equipos, y los días de trabajo verde se basan en la relación voluntaria entre individuos y su respectivo directivo de línea. También se ha fomentado la flexibilidad, gracias al pacto con los sindicatos, de las horas de trabajo anuales y el disponer libremente de semanas y quincenas a discreción de cada empleado. Estas políticas ofrecen claras perspectivas a los empleados de gestionar su trabajo en concordancia con sus condiciones personales, lo cual incrementa la calidad de la vida laboral.

Cuadro 2. Innovación en East Midlands Electricity, Nottingham, Reino Unido

*las cuales los aspectos humanos de los procesos de innovación pueden ir parejos al rendimiento. Esta labor es una prioridad acuciante, tanto para los investigadores como para los profesionales, de quienes dependen la competitividad, el crecimiento y la seguridad laboral europea.*



Figura 2. La convergencia entre CVL y competitividad

## 2.2. Repensar la CVL para el siglo XXI

En las décadas de los 70 y 80, los temas relacionados con la calidad de la vida laboral recibieron una considerable atención por parte de distintos equipos de investigadores. Sin embargo, gran parte del debate sobre CVL se centró en el rediseño del trabajo dentro de las empresas individuales. Gran parte de esa investigación se dirigió a la producción a gran escala, centrándose el interés académico relacionado con el trabajo en grupo en las empresas de automóviles. Sin embargo, a medida que la producción de toda la UE se reestructura, existe la necesidad de restaurar el debate sobre CVL para que abarque al cambiante mercado de trabajo y la aparición de lo que se da en llamar “nueva economía”.

Los primeros debates sobre CVL en la década de los años 70 (véase sección 6, más adelante) se basaron en la premisa de humanizar las condiciones laborales en un entorno de mercados masificados. Además, los mercados de trabajo eran especial-

mente ajustados, lo cual dio como resultado varios intentos de diferenciar las condiciones de empleo. No obstante, mientras la presión competitiva crecía, en la década de los 90, hacia una mayor adaptabilidad, mejor calidad y capacidad de respuesta, el debate de CVL se volvió a contextualizar en torno a temas de "delegación de poder" y de desarrollo de "sistemas de trabajo de alto rendimiento", con lo cual el término de CVL fue cayendo en el olvido.

Buchanan y Huczynski (1997) ilustraron cómo los temas de CVL se habían redefinido durante la década de los 90, y un objetivo clave del proyecto Innoflex es asegurar otras valoraciones pertinentes al nuevo siglo. Tradicionalmente, la CVL ha abarcado una gama de temas que han incluido las relaciones en el lugar de trabajo, recompensas y reconocimiento, así como la implicación de los trabajadores. Sin embargo, la transformación de las prácticas de trabajo Tayloristas mediante el rediseño de tareas ha sido una preocupación básica. La mayor especialización del trabajo gracias a la ampliación de tareas y los procesos de enriquecimiento, así como el desarrollo de los equipos autogestionados (o semiautónomos) ha sido beneficioso para las empresas y los trabajadores en entornos organizativos tradicionales. Pero las pautas de empleo están cambiando y hay datos que indican que las organizaciones y las estructuras tradicionales de carrera cambiarán a modelos más flexibles de empleo. Así pues, ¿qué tipos de cambio pueden surgir y cómo pueden los conceptos de Calidad de Vida Laboral desarrollarse para afrontar los desafíos en el mundo laboral?

El rápido crecimiento demográfico, la tecnología y los mercados globales estarán en un continuo cambio para las industrias y los proveedores de servicios. Los hallazgos de las investigaciones de la Comisión Europea (2001) indican que:

- La innovación y el cambio tecnológico son (y seguirán siendo) los principales motores de la creación de empleo.
- Uno de 4 países de la UE ve la escasez de trabajo como un escollo a la expansión.
- Aunque el 80 por ciento de personas dicen estar "satisfechas" con su trabajo, existe cierto reconocimiento de que debe mejorarse la calidad del mismo de forma sostenible con el fin de evitar que los trabajadores lleguen al paro o abandonen el mercado de trabajo.

Un aspecto controvertido de los recientes debates tiene que ver con el modo en que los empleados consideran su trabajo. Richard Scase (1999) comenta que el trabajo se convertirá en un "interés central de la vida" con una proliferación de la "cultura de las horas extra". Aunque algunas personas pueden elegir, o se ven obligadas a trabajar muchas horas, ya hemos observado que otros comentaristas como Giddens (1998) prevén problemas para los empresarios que no puedan ofrecer un "trabajo con significado" en una era donde las oportunidades para viajar, el tiempo libre y las inquietudes para lograr un equilibrio entre trabajo y vida privada son cada vez más importantes en las distintas ofertas de empleo. Para algunas personas, las formas tradicionales de empleo son demasiado restrictivas y nuevas pautas de trabajo están empezando a emerger de forma notable en las "industrias creativas". Pero el aspecto que tendrán estas formas de organización y el alcance de su difusión en los próximos años son objeto de muchas conjeturas.

Un estudio dirigido por la Unidad de Futuro del Departamento de Comercio e Industria de Gran Bretaña (DoTI, en sus siglas en inglés) trató de imaginarse la eco-

nomía británica en el año 2015 y reunió a una serie de académicos y políticos para predecir posibles pautas de “trabajo en la economía impulsada por el conocimiento”. Se concibieron dos posibles escenarios principales para ofrecer un contexto dentro del cual los políticos, los agentes sociales y otros pudieran desarrollar un pensamiento orientado hacia el futuro sobre sus esferas de competencia; éstas se titulan *Construido para durar* y *Mundo conectado*. En 2001, el DoTI lanzó su centro *Future Focus* como espacio de alta tecnología para entablar un diálogo de este tipo.

*Construido para durar* se basa en estructuras de empresa bastante tradicionales, pero que priorizan el conocimiento como fuente principal de ventaja competitiva. Uno de los desafíos de las empresas del tipo *Construido para durar* es encontrar el modo de captar e interiorizar este conocimiento. Por tanto, las nuevas formas de organización del trabajo y de retención de empleados son componentes clave de la estrategia de negocio; las características del paisaje *Construido para durar* incluirán el uso de paquetes de incentivos (oportunidades de educación, acciones, pensiones, y salud), la importancia del tipo de productos y la utilización de tecnologías de trabajo en red.

*Mundo conectado* supone el crecimiento de alianzas entre individuos y pequeñas empresas capaces de formarse y reformarse según un proyecto concreto para satisfacer las necesidades de clientes, contratos, o proyectos concretos. Las organizaciones, reales o virtuales, se crean especialmente como respuesta a las oportunidades y necesidades existentes. Las personas implicadas suelen ser autónomas y estar unidas por redes interpersonales fuertes. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) de alta velocidad desempeñan un papel fundamental a la hora de asegurar la cohesión y la capacidad de respuesta de estas redes.

Estos escenarios no se consideran mutuamente exclusivos: una de las tareas básicas del diálogo que mire al futuro, es explorar cómo los elementos de cada escenario podrían combinarse para formar una “matriz”, e identificar formas en las que los actores clave puedan influenciar este proceso. Por ejemplo, las estructuras organizacionales de *Mundo conectado* tienden a mantenerse al margen de los debates tradicionales sobre la calidad de la vida laboral o el rediseño laboral; ofrecen a los trabajadores capaces y con conocimientos oportunidades atractivas de variedad, desarrollo personal y asociación, aunque a expensas de una considerable inseguridad. Como la aparición de *Mundo conectado* empieza a ofrecer formas más atractivas de empleo para trabajadores con conocimientos y talento (aunque esas oportunidades se limiten básicamente a personas que trabajan en sectores de alta tecnología o de diseño), las empresas convencionales necesitarán transformar los estilos y las culturas de dirección si quieren contratar y conservar a su personal más capacitado. En realidad, cada vez se tiene más claro que los trabajadores buscan un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada, lo cual fuerza a muchos de ellos a introducir elementos extra, como el “tiempo libre garantizado”, años sabáticos, y pausas en la carrera.

Ya se ha señalado que el centro de atención en los debates sobre CVL ha ido cambiando a lo largo de los últimos treinta años, la tabla de la figura 3 incluye el intento de Buchanan y Huczynski (1997) de ilustrar esta evolución. Sin embargo, se ha modificado la tabla para que refleje los principios de los debates históricos sobre CVL de

acuerdo con los desafíos actuales de la "nueva economía". Tal como muestra la tabla, cuestiones como "flexibilidad", "autonomía", y "formación y desarrollo" pueden convertirse en algo más que una preocupación cuando los trabajadores tratan de crear su carrera y su vida laboral. Mientras las TIC incrementan sus oportunidades de interconexión entre individuos y organizaciones, también pueden incrementarse las oportunidades de trabajo más autónomo. Esto supone un gran desafío a los modelos tradicionales de desarrollo organizacional y CVL. Asimismo, las organizaciones que siguen el camino de *construido para durar* no sólo pueden enfrentarse a demandas de participación y colaboración por parte de los trabajadores que buscan mayores oportunidades de auto realización y beneficios, sino también dar respuesta a un conjunto mayor de clientes e inversores que entienden que la implicación del empleado es una clave fundamental de la efectividad organizacional y el éxito empresarial.

En consecuencia, nuestra creencia en la necesidad de reenfocar el debate de la competitividad en Europa, incluye la recuperación de la CVL. Al hacerlo así, estamos defendiendo un enfoque equilibrado en la relación laboral. Ello no sólo abarca condiciones de trabajo, sino que también entiende las relaciones como algo íntimamente vinculado con factores externos como las redes de apoyo de los políticos, el tema del equilibrio entre trabajo y vida privada y la relación entre creación de valor en el lugar de trabajo con los componentes generales del capital social (Putnam, 1992). Pero cada país de Europa posee distintas tradiciones institucionales, culturales y laborales, y estas diferencias quedan reflejadas en la diversidad de definiciones de CVL y en la evolución de los debates sobre la vida laboral en todo el Continente. En Francia, por ejemplo, la CVL se entiende como una relación entre remuneración y horas trabajadas por un lado, y el aprendizaje y la superación en las organizaciones por otro (Sacquepèe y Dufau, 2001). En Escandinavia, los debates sobre el "Buen Trabajo" han tendido a centrarse más en los parámetros objetivos de la organización del trabajo (Banke y Nørskov, 2000; Huzzard, 2000). El debate en España se ha centrado en la salud laboral y en la participación (Oncins y otros autores, 2002). Otras versiones entienden la CVL como un concepto más subjetivo, en vez de más cercano a las nociones de satisfacción laboral. Debido a estas diferencias, no consideramos productivo adoptar una definición estrecha de CVL desde nuestro punto de partida en la investigación.

También defendemos que la CVL y la competitividad deberían verse dinámicamente –como conceptos centrales en los procesos de gestión de cambio. *Como elemento importante, rechazamos la opinión de que la gestión del cambio en las organizaciones requiere la concentración del poder en las esferas directivas más altas. En realidad, la historia de los programas de cambio en todo el Continente ofrece claras evidencias de que esa clase de enfoques suelen estar condenados al fracaso. También queremos evitar llegar a las conclusiones sobre el cambio que consten de un simple listado supuestamente probado de parámetros del cambio. El desafío es ofrecer herramientas de reflexión para los diálogos entre los interlocutores sociales sobre el cambio, que ayuden a desarrollar nuevas perspectivas sobre la realidad. Por este motivo, tampoco tratamos de avanzar con una definición muy concreta y definida de CVL.*

CVL en la década de los 70		Aspiraciones de trabajo y ocio en 2010	
Equipos autónomos en la década de los 90		Construidas para durar	Mundo conectado
Dirigida a reducir los costes del abastecimiento y de la rotación de personal, y a incrementar la productividad.	Pretende mejorar la flexibilidad de la organización y la calidad del producto para una mayor ventaja competitiva.	Cuestiones clave en las estrategias de contratación y retención en un mercado laboral muy ajustado. Las organizaciones buscan diferenciar sus condiciones laborales y permitir un mayor equilibrio entre vida privada y trabajo.	Las personas y las organizaciones desarrollan habilidades de red. Pueden formarse organizaciones virtuales para ofrecer servicios al cliente.
Basada en que una mayor autonomía mejora la calidad de la experiencia laboral y la satisfacción en el trabajo.	Se basa en el argumento de que una mayor autonomía mejora las habilidades, la toma de decisiones, la adaptabilidad y el uso de la nueva tecnología.	Equipos autónomos, desarrollo de la creatividad de la organización y uso de la memoria colectiva básico para la innovación de los productos y de los procesos.	Los individuos poseen autonomía para desarrollar su carrera en el lugar que elijan, y será compatible con su vida privada o de ocio.
Tuvo poco impacto en las funciones directivas.	Implica una redefinición de la función directiva, especialmente para la supervisión.	Una menor dependencia de los enfoques de gestión de orden y control. Se puede invitar a los empleados a participar en la toma de decisiones, en el pensamiento estratégico y en las ganancias financieras.	Las personas se autogestionan y son arquitectos de sus propias redes, sus pautas laborales y sus carreras.
“Un arreglo rápido” aplicable a grupos problemáticos.	Se puede tardar mucho tiempo en cambiar la cultura organizacional, las actitudes y la conducta.	La cultura de la organización permite construir relaciones de confianza sobre la base del diálogo y la colaboración. Además, la diversidad de empleados se considerará un recurso clave de la organización. La organización ofrece oportunidades de iniciativas de tipo social y comunitario.	La cultura de red está basada en la confianza mutua. Internet unirá a las personas y a las empresas pequeñas, pero el contacto social seguirá siendo de vital importancia. Posiblemente habrá una línea borrosa entre ocio y trabajo, igual que entre contacto personal y contacto electrónico. Dejará de existir una clara separación entre trabajo y ocio.
Técnicas de administración del personal	Estrategia de gestión de recursos humanos	Las técnicas de gestión de personas de carácter holístico, como la organización del trabajo, el enriquecimiento de tareas o las políticas de conciliación con la vida familiar ofrecerán beneficios mensurables, resultando: beneficios.	El desarrollo de la carrera será dirigido por el interesado, pero los intermediarios como el gobierno, las agencias de apoyo al negocio y las universidades pueden facilitar contactos, experiencia y conocimientos tanto a las redes tecnológicas como a las geográficas.

Adaptado de Buchanan, C. & Huczynski, A. (1997) *organizational Behavior*. London: Prentice may.

Figura 3. Repensar la CVL en el siglo XXI

### 3. LAS PRUEBAS

¿Existen realmente alternativas a las formas tradicionales de organización de vía tradicional, y funcionan? Ésta es la pregunta básica que se formula cualquier persona implicada profesionalmente en el cambio organizativo. Las teorías, las visiones inspiradoras y los planes bien redactados no bastan. Los que deciden quieren ver *pruebas* de ello. Sin embargo, esas “pruebas” del cambio organizativo tienen un significado distinto al que se da en las ciencias físicas. Las iniciativas de cambio y los experimentos organizacionales nunca se producen en unas condiciones uniformes y controladas. Aquí las pruebas emergen de la vida real en una gran variedad de contextos sociales y económicos. Además, las *pruebas* pueden satisfacer distintas funciones en los distintos niveles del proceso de innovación:

- Experiencias de éxito bien conocidas relativas a iniciativas pioneras, emprendidas por los auténticos precursores, pueden desempeñar un papel de vital importancia cuando se piensa en cambiar. Estos ejemplos muestran que existen alternativas. Pueden inspirar a los que se deciden a tomar otras rutas, y pueden considerarse como piezas clave del desarrollo del pensamiento organizacional.
- A medida que se difunden nuevos puntos de vista, los gestores y otros implicados quieren comprender la relevancia que tienen para sus organizaciones. La necesidad de comparar crece a medida que los actores buscan una mayor seguridad sobre los beneficios de unos procesos aparentemente complejos y arriesgados. En este punto el *benchmarking*, las encuestas y otros estudios sectoriales se convierten en recursos importantes.
- Cuando las organizaciones están completamente implicadas en un proceso de cambio, necesitan otro tipo de pruebas basadas en las experiencias de otros actores implicados en transformaciones similares, y que hayan identificado los factores clave que probablemente puedan dar lugar al éxito.

#### 3.1. Casos pioneros

Cuando el ingeniero Frederiks de la empresa Dutch Philips se trasladó en 1986 al Norte de la ciudad de Stadskanaal supo que su nuevo trabajo como gestor de planta de la factoría de semiconductores sería duro (Haak, 1994). A mitad de los ochenta la corriente económica todavía era baja y la competitividad en el mercado de los componentes era grande. Sabía que su último trabajo antes de jubilarse podría implicar el cierre de la fábrica. En este momento, Philips no tenía la intención de hacer una sólida inversión en la planta. La creación de empleo había sido una de las premisas originales para la construcción de la factoría en este lugar, así mismo, el desempleo todavía era un gran problema en la región. Frederiks y su nuevo equipo se comprometieron firmemente a mantener la factoría abierta. Obtuvieron el apoyo de la empresa para desarrollar una estrategia encaminada a conseguir que la planta volviera a ser competitiva. Su plan final no se basó en medidas tecnológicas, recortes rigurosos en los costes y reducción de la plantilla sino en un rediseño sociotécnico que Frederiks ya había implementado en otra factoría de Philips. Los componentes de esta propuesta eran:

- El cambio de estructuras funcionales a estructuras orientadas al desempeño y al producto.
- El desarrollo de equipos de producción autogestionados en el que cada equipo es responsable de una tarea (“completa” o “global”).
- Traslado de parte de las funciones de soporte a los equipos de producción.
- Creación de equipos integrados de apoyo trabajando al lado de los trabajadores.
- Recorte de las líneas jerárquicas.
- Apertura y mantenimiento de diálogo con los equipos.

La implementación de estos cambios generales en una organización grande y compleja no fue fácil. Generar confianza entre los trabajadores de producción, los de apoyo, los altos mandos, los mandos intermedios y los clientes fue un aspecto crucial. Finalmente el proyecto llegó a tener éxito y durante años la empresa fue un ejemplo de la innovación en la organización en Holanda, sirvió de base a muchas tesis de postgraduados y conferencias sobre cambio organizativo. La propuesta se presentó para dar una respuesta real a los graves problemas de un entorno económicamente difícil.

En 1993, en el momento en que la empresa de Stadskanaal parecía estar de nuevo encarrilada, cerró otra factoría. Era la factoría que gozaba de más fama a nivel mundial en el campo de la innovación en la organización: la revolucionaria planta de coches de Volvo en Uddevalla. Esta fábrica, abierta cuatro años antes, representaba el intento más ambicioso de introducir la producción en masa de vehículos según los principios de diseño sociotécnico (Sandberg, 1995). Aquí los equipos autogestionados no producían pequeños componentes sino coches enteros. Volvo utilizó todos los conocimientos técnicos y de organización para desarrollar una alternativa real a la cadena de montaje dando la posibilidad de mejoras continuas en la calidad de vida laboral. La planta tenía un gran significado simbólico en la investigación de nuevas formas de organización, combinando el trabajo atractivo en un ajustado mercado de trabajo con elevados niveles de productividad en un entorno ciertamente competitivo (Sandberg, 1995; Huzzard, 2000). Pero Volvo, no obstante, tuvo que afrontar tiempos difíciles. La venta de coches declinó especialmente en el mercado local y el volumen de producción tuvo que reducirse. La subsiguiente clausura de Uddevalla acabó en fuertes debates sobre la cuestión fundamental relativa a si las mejoras en calidad de vida laboral son compatibles con la competitividad (ver, por ejemplo: Adler y Cole, 1993; Berggren, 1994).

Si comparamos ambos casos, ¿qué pruebas hay de que las nuevas formas de organización basadas en la innovación y la flexibilidad sean válidas? De las posibles respuestas hay dos que son erróneas. La primera respuesta errónea es que Philips finalmente solventó sus problemas de producción en la industria de los semiconductores. La segunda es que el cierre de la planta de Uddevalla significó la desaparición de las políticas de CVL de Volvo. La innovación en la organización se ha mantenido en ambas empresas, en los buenos y en los malos tiempos. Ambos casos indudablemente jugaron un papel muy importante en la difusión de la innovación en la organización tanto a nivel nacional como a nivel mundial. Siempre será necesario contar con experiencias pioneras que muestren que los límites pueden cambiarse. No obstante, casos como estos pierden su impacto cuando se usan como “pruebas

reales y finales” de la efectividad de nuevas prácticas organizativas. En el mejor de los casos, estas historias representan cambios y ofrecen propuestas que han de ser probadas y adaptadas a nuevas situaciones.

### 3.2. ¿Cuál es la situación?

Los dos casos muestran lo difícil que es comparar procesos complejos de cambio y evaluar sus resultados, especialmente cuando no se conoce el contexto en el que se han producido. Esto limita claramente el valor de la investigación comparativa de naturaleza cuantitativa. Una reciente revisión documental (Savage, 2001) muestra que el volumen de datos significativos sobre los beneficios de las nuevas formas de organización del trabajo son todavía muy limitados. Savage ofrece algunas explicaciones:

- Diferencias en la definición de nuevas formas de organización.
- Limitaciones en el alcance de los estudios.
- Diferencias en las perspectivas temporales (efectos a largo término frente a corto plazo).
- Variedad de los indicadores de rendimiento utilizados.

Además, los investigadores a menudo tienen que confiar en las palabras de los actores implicados y, por supuesto, una explicación individual no siempre cuenta toda la historia.

No obstante, el número de estudios comparativos y encuestas en diferentes organizaciones parece ir en aumento. Parte de estas investigaciones se lleva a cabo en el contexto de iniciativas europeas (en el caso de muchos países del norte de Europa) o de programas nacionales – ver, por ejemplo el estudio Participación de los Trabajadores y Cambio Organizacional (EPOC, 1997) y la evaluación de la Fundación Sueca de Calidad de Vida Laboral (Gustavsen y otros, 1996). Deberíamos centrarnos aquí en las conclusiones significativas de esos estudios.

### 3.3. Actualmente, la innovación organizativa es un objetivo de la dirección y funciona.

El origen de la “innovación en el trabajo” o “cambio en la organización” puede encontrarse a finales de los sesenta, generalmente en entornos que estaban experimentando un gran crecimiento y un mercado laboral ajustado (Hague, 2000; Huzzard, 2000). A principios de los 80, cuando la economía occidental entró en una fuerte recesión, muchos gestores consideraron fuera de lugar la propuesta de cambio organizativo “basada en las personas”. No obstante, en medio de la recesión muchos se dieron cuenta de que se necesitaba una nueva perspectiva de la organización como condición básica para recuperar y mantener la competitividad. De repente la flexibilidad y la calidad se volvieron prioritarias, desafiando la inercia de la cultura organizacional tradicional. Más recientemente los directivos se han dado cuenta de que la innovación no es un evento sino un proceso continuo. Estas conclusiones se ven refrendadas por los resúmenes de las investigaciones que se muestran en el cuadro 3.

Los estudios EPOC (1997) indican que cuatro de cada cinco lugares de trabajo en diez países europeos aplican alguna forma de participación directa de los empleados.

Un estudio de 10 compañías líderes europeas del sector del acero, publicado por la Federación Europea de Fabricantes de Acero (Eurofer), indica que la gestión de los cambios organizacionales y de los recursos humanos es un factor crucial para el logro de ventajas competitivas en una industria con un importante aumento del conocimiento (Den Hertog y Mari 2000).

Un estudio sueco realizado por el "National Institute of Working Life" de ese país (Wikman y otros 1999) reveló que tres cuartas partes de las empresas que respondieron habían llevado a cabo cambios que implicaban la delegación de más responsabilidades en las diferentes tareas.

Un estudio local de 200 organizaciones en el Reino Unido (Hague y Aubrey 1999) demostró que entre 1995 y 1998, aproximadamente un 30% de la muestra había llevado a cabo prácticas laborales que incluían el desarrollo conjunto de varias competencias, el trabajo en equipo y la resolución de problemas en grupo. La década de los 90 parece ser un momento de referencia en que la difusión de estas prácticas empieza a ser significativa, por lo menos entre las empresas más grandes.

El 65% de los directivos británicos manifestaron en el año 1998, en un estudio sobre relaciones laborales (Cully, 1999) que ya aplicaban el trabajo en equipo en sus empresas.

Según un estudio de casos realizado en 35 empresas del software holandesas (Hui-zenga 2001) el trabajo en equipo se había convertido en la norma tanto para las tareas cotidianas como para la innovación de productos y servicios. Los grupos multifuncionales demostraron ser esenciales para este último cometido.

Un estudio americano de 1000 empresas de Fortuna (Lawler y otros 1995) mostraba que un 68% hacían uso de equipos autogestionados.

*Cuadro 3. La innovación y los recursos humanos en Europa - resumen de la investigación*

Cada vez más estudios indican que la innovación en la organización y las nuevas formas de organización del trabajo tienen un impacto positivo en el rendimiento de la organización. Esto no es lo mismo que decir que las nuevas formas de organización del trabajo son más efectivas en sí mismas. Más bien se acepta que las nuevas propuestas favorecen las condiciones para cambios más amplios e importantes. Ilustrativo a este efecto es el estudio Eurofer (Den Hertog y Mari, 2000) en el que participaron 10 empresas líderes en la industria del acero. El estudio mostró que la reestructuración radical de la industria del acero no hubiera sido posible sin polivalencia, inversión para incrementar la competitividad, achatamiento de las estructuras organizativas y eliminación de límites funcionales. Lo mismo se aplica al desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación. Varios estudios, entre ellos los informes nacionales de Innoflex de Alemania, Francia, Suecia y Holanda (Banke y Norskø, 2000; Sacquepée y Dufau, 2001; Huzzard, 2000; Den Hertog y Verbruggen, 2000) indican que las nuevas formas de organización del trabajo permiten a las empresas obtener ventajas de la implementación de nuevas tecnologías. Las nuevas

formas de organización no son sistemas “independientes” sino que parece que solo funcionan como parte de una configuración más amplia.

En el cuadro 4 se dan algunos ejemplos de resultados de investigaciones.

Se ofrecen ejemplos de dicha convergencia en el puesto de trabajo en las experiencias desarrolladas por la Fundación Sueca del Entorno de Trabajo (Swedish Work European Found). La Fundación apoyó la creación de un nuevo organismo: AMBIV (*The Joint Comité for Action Against Strain Injuries in Industry*), Comité para la Acción Frente a las Lesiones por Estrés en la Industria. Este grupo financió nueve sub-

Un estudio sobre encargados de producción de 104 compañías danesas indica que la mayoría de los que habían implementado el trabajo en equipo en la producción habían incrementado la productividad, la eficiencia, la flexibilidad y la satisfacción de los empleados, así como su motivación (PSL Consult, 1999). Los resultados más significativos, en la práctica, parecen estar relacionados con la flexibilidad, la productividad y la satisfacción del empleado. Sólo un 10% de los que respondieron afirmó que los objetivos no se habían alcanzado completamente.

Un estudio reciente subvencionado por el Ministerio Sueco de Industria (NUTEK 1999) examinó la capacidad de flexibilidad en la organización del trabajo y su repercusión en el aumento de la productividad. Se definió la flexibilidad en términos de organización del capital humano, distribución de responsabilidades y reducción de burocracia. Del estudio se desprende que en las organizaciones flexibles se da con mayor fuerza una productividad más elevada con niveles más bajos de rotación laboral y absentismo. Estas organizaciones también suelen tener una capacidad mayor para asumir transformaciones fundamentales tales como la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones en la organización.

La valoración del Programa de Desarrollo del Lugar de Trabajo en Suecia (Gustavsen y otros 1996; Brulin y Nilsson, 1995) mostró elementos importantes sobre el impacto de la innovación en la organización del trabajo. Una muestra al azar de 1500 proyectos indicó que el desarrollo del lugar de trabajo y la mejora de productividad estaban ligadas. Los proyectos producían un incremento de la rotación en los puestos de trabajo y una mayor implicación de los trabajadores de producción en los procesos de planificación y control, así como en la participación en actividades de cambio. Datos claves como los tiempos de entrega, los tiempos de producción, los tiempos de abastecimiento y los tiempos de reorganización tenían mayor incidencia.

Investigadores de los Países Bajos (Dhondt y otros 1998) intentaron explicar el nivel de funcionamiento de una organización en base a dos tipos de cambios: el organizacional y el tecnológico. El estudio se llevó a cabo mediante la revisión a nivel nacional de 3.600 compañías y fue concebido para conocer la situación de las condiciones de trabajo en el país. Los resultados indicaban que los mejores niveles de organización estaban fuertemente influidos por la combinación de ambos tipos de cambios. El informe defiende que la combinación de tecnologías avanzadas con modernas formas organizacionales socio-técnicas es una condición previa para lograr un nivel de excelencia.

proyectos entre 1989 y 1995 en puestos de trabajo en los que había un convenio local sobre la conveniencia de introducir reformas innovadoras en la organización y revisar el sistemas de salario para conseguir beneficios para ambas partes (Huzzard, 2000). Se publicaron informes sobre cinco de los proyectos: un resumen completo del mismo se muestra en el cuadro 5.

Lugar de trabajo	Motivo del cambio	Nueva organización del trabajo	Resultados
ASSA AB, Eskilstuna	Elevados niveles de rotación; elevados niveles de lesiones por esfuerzos repetitivos; poca precisión en el suministro.	Proceso productivo: equipos con responsabilidad completa en el montaje, contacto con el cliente y planificación del trabajo.	Reducción del 50% de las rotaciones por año al 3%; mejoras en la precisión de suministros del 20% al 99%.
Nokia AB, Motala	Elevados niveles de daños derivados de la industria; costes elevados; poca calidad; baja efectividad	Equipos de diez montando productos diversos. Nuevas responsabilidades que incluyen la calidad del suministro, manipulación de materiales, mantenimiento, detección y comunicación de fallos y la tecnología de producción.	Reducción del número de lesiones por esfuerzo de 150 por año (1980) a cero a la finalización del proyecto. Ahorro del 15% en tiempo perdido. Incremento de la flexibilidad individual.
Norwesco AB, Öregrund	Daños derivados de la industria; insatisfacción con el sistema de pago	Algún equipo de trabajo con alto volumen de producción. Extensión generalizada del contenido del trabajo asociado al desarrollo del producto.	Incremento firme de la productividad comparando con el nivel constante que había en la situación previa. Enriquecimiento del trabajo y mayor sinceridad.
TVAB, Töckfors	Mucha rotación y ausencias por enfermedad, altos costes de calidad, aumento de las demandas de clientes en calidad y precisión en el suministro, rápida expansión de la empresa.	Se incentiva el trabajo en equipo a través de la organización de la producción en torno al producto. Planificación semanal y diaria de los equipos; así como responsabilidad sobre los resultados, la calidad, la puntualidad en el abastecimiento y el tiempo de trabajo.	Reducción del 80% de las ausencias por enfermedad y del 75% por daños. Mejora de la calidad, de la precisión en el suministro, y de la productividad. Reducción del 80% en tiempo de producción
Volvo Trucks, Umeverken	Necesidad de tener una efectividad mayor en producción; altos niveles de lesiones por esfuerzos	Nueve equipos independientes con 10 - 12 miembros en la sección de prensas. Las tareas del equipo incluían todas las tareas manuales directas así como algunas indirectas. Ritmo marcado por las capacidades humanas y el tiempo de aprendizaje.	Mejora del entorno psicosocial a través del desarrollo de habilidades, ampliación de tareas y delegación de responsabilidades. Inclusión de más tareas indirectas en los equipos. Visión holística de las operaciones y del aprendizaje.

Cuadro 5. El Proyecto sueco AMBIV - resumen de resultados de casos publicados

### 3.4. Salvar las diferencias entre liderar prácticas innovadoras y prácticas comunes

La amplia encuesta: "Participación de los Trabajadores en el Cambio Organizacional" (EPOC), realizada por la Fundación Europea, demostró claramente que en toda Europa han ido emergiendo nuevas prácticas de trabajo. Otras investigaciones también indican que las prácticas tradicionales de trabajo están reapareciendo (Cully y otros, 1999; Hague y Aubrey, 1999; NUTEK, 1996; Pettigrew y Frenton, 2000). No obstante, tal como se destacó en la Sección Uno, hay una variación considerable entre las distintas prácticas organizacionales emergentes. Algunas buscan la renovación de la organización mediante un rediseño radical de los puestos de trabajo, la implicación de los trabajadores y la innovación del proceso y esto se ha descrito como la "vía principal" para el cambio en la organización. No obstante, parece que muchas organizaciones han optado por cambios más modestos, o "vía tradicional" de adaptación de las formas de organización existentes.

Aunque esta tendencia parece ser importante, quizás es más preocupante el que muchas organizaciones todavía no han desarrollado estrategias para la renovación de la organización. Pero ¿por qué ocurre esto? ¿Por qué muchas organizaciones, y especialmente pequeñas empresas, optan por "no cambiar" cuando es claro que las prácticas de trabajo basadas en el principio "divide y vencerás" y en la división entre trabajo "mental" y trabajo "manual" no es ya una opción que se pueda sostener? Esto parece sorprendente por varias razones:

En primer lugar, ya hace tiempo que se ha reconocido que la tecnología por sí sola no puede aportar ventaja competitiva. Las propuestas erróneas de reestructuración en Fiat en los 80 (Sisson, 1996) además de varios estudios antropocéntricos y de producción centrada en las personas, son un claro ejemplo de que es vital desarrollar las habilidades y competencias de los individuos (Brodner, 1990; Corbett, 1990). Al mismo tiempo las competencias individuales no representan una ventaja efectiva si no se están utilizando en un entorno organizativo en el que puedan desarrollarse completamente. Por tanto ha de reconocerse la importancia del desarrollo de competencias organizacionales colectivas, ya que la "memoria organizativa" y la diversidad de la fuerza de trabajo puede ser un recurso vital para la resolución de problemas, la creatividad y la innovación.

En segundo lugar, se ha convertido en un cliché oír a los gestores decir que "las personas son nuestra mayor ventaja". No obstante, gran cantidad de investigaciones pone en evidencia que la innovación en la organización del trabajo basada en una mayor implicación de los trabajadores puede tener una influencia significativa en el rendimiento de la empresa. Un estudio longitudinal llevado a cabo a lo largo de 10 años en Inglaterra por el Instituto Privado para el Desarrollo Profesional (Chartered Institute for Professional Development – CIPD) identificó que la contribución de las prácticas de gestión centradas en la persona (por ejemplo: implicación de los trabajadores, cultura y organización del trabajo) puede llegar a representar una variabilidad del 17% en la rentabilidad de las empresas (West y otros, 1998).

En tercer lugar, el cambio demográfico unido al desarrollo económico ha desembocado en un mercado laboral ajustado en muchos países y sectores de la Unión

Europea. Por ello, las empresas tratan de obtener entornos de trabajo que atraigan y retengan la fuerza laboral, al mismo tiempo que consiguen dar respuesta a la creciente necesidad de los trabajadores de tener un trabajo más variado y con significado (Giddens, 1998). Además, los trabajadores intentan tener mayores oportunidades de dedicación al ocio o de encontrar un buen equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

En resumen las razones para el cambio se imponen. Entonces, ¿por qué sigue existiendo cada vez más distancia entre las prácticas de vanguardia y las empresas que se están quedando atrás? (y PYME en concreto) En la sección siguiente se exponen algunas de las razones por las que las nuevas formas de organización del trabajo se ven limitadas, tanto desde el punto de vista de su potencial para la implicación de los trabajadores como de su difusión entre las empresas europeas.

#### 4. TRANSFORMANDO LA VIDA LABORAL

Los capítulos previos han destacado los beneficios reales que las nuevas formas de organización del trabajo pueden tener sobre la calidad de vida laboral de los individuos a la vez que permiten que las organizaciones den respuesta a los retos de unos consumidores, unos mercados y una tecnología cambiantes. No obstante, como muestran las pruebas, la difusión de estas prácticas de investigación permanece sorprendentemente limitada (ver Benders et al, 1999; European Work and Technology Consortium, 1997). Esta sección examinará algunas de las razones del fracaso de una transformación de la organización del trabajo más amplia, e ilustrará los conceptos, herramientas y procesos emergentes que ofrecen nuevas oportunidades para el cambio duradero de la organización.

##### 4.1. ¿Por qué es tan difícil el cambio?

Cuando se empezó a notar el impacto de la globalización, durante los años 80 y 90, muchas empresas europeas empezaron a buscar nuevos modos de trabajar que permitieran aumentar la calidad, la flexibilidad y la capacidad de respuesta. Como consecuencia, la habilidad para cambiar fue considerada competencia organizativa clave. El arte y la práctica de la "gestión del cambio" ha sido un tema permanente en los libros y seminarios sobre gestión. Es más, hay poca gente que pueda decir que su vida laboral no se ha visto afectada por el cambio en alguna forma. No obstante, a pesar de todas las metodologías elaboradas y del gran volumen de escritos, el proceso de cambio todavía está cargado de dificultades, falta de ilusión y fracasos. Pero, ¿por qué ocurre esto? En el siguiente apartado, se identifican y analizan algunos de los obstáculos al cambio.

***“¡No sabemos suficiente acerca de esto!”*** Una de las dificultades que deben afrontar los investigadores cuando intentan contestar esta pregunta es que, simplemente, no sabemos suficiente acerca del cambio en la organización. Las encuestas a gran escala han demostrado su utilidad en mostrar las tendencias de la práctica organizacional, pero análisis más profundos sobre la manera de provocar el cambio, de

negociarlo y de dotarlo de recursos son todavía relativamente escasos en la bibliografía de investigación. Aunque se han pedido investigaciones longitudinales (Dawson, 1994; Den Hertog and Van Eijnatten, 1982; Pettigrew, 1990), los investigadores han estado condicionados por las subvenciones a corto plazo y el uso cada vez mayor de contratos por servicio. Además, a pesar del abundante debate, muchas de las revistas científicas importantes mantienen un acuerdo constante con los textos escritos bajo el paradigma positivista, que fracasa a la hora de captar cómo emerge el cambio, cómo se organiza y cómo es interpretado por las diversas instancias locales.

Para muchas organizaciones, el acceso al conocimiento sobre procesos efectivos de cambio sigue siendo un elemento restringido. En una encuesta de organizaciones llevada a cabo en Greater Nottingham, el 64% de los que respondieron consideró la incertidumbre sobre las consecuencias del cambio como la mayor barrera en la implementación de las nuevas prácticas de trabajo (Hague and Aubrey, 1998).

El estudio de casos puede aportar hallazgos útiles, pero hay pocos que estudien con detalle el proceso de cambio y que se centren en el contenido y en los resultados de los cambios que han tenido éxito. Hay pocos estudios que revelen las razones del fracaso o que relaten el cambio en empresas pequeñas. Es bastante sorprendente que muchos gestores luchan por igualar los buenos resultados de las "buenas prácticas" en empresas multinacionales en sus propias circunstancias.

*"Estuve, lo hice... y no funcionó!"* Las técnicas organizacionales desarrolladas en Japón y en U.S.A. en los años 80 y 90 fueron tentadoras para los gestores que se enfrentaban a la urgente necesidad de dar respuesta a la globalización. Ciertamente el éxito aparente de las economías de U.S.A. y Japón y de los sistemas de organización del trabajo como el "just in time" y los "equipos de trabajo" fueron reclamos convincentes. El estudio de casos demuestra que los gestores esperaban mejoras en la eficiencia y la productividad, al mismo tiempo que se reducía el absentismo y la rotación de personal. Es más, durante ese tiempo, hubo una expansión de recetas y listas de control todas ellas propugnando el éxito para aquellos que siguieran las "reglas de oro". Cabe la pequeña duda de que muchos estuvieron "hechizados" por las hadas y las modas de los estudios de gestión (Buchanan et al, 1999).

Muchas personas intentaron aplicar programas de cambio en sus organizaciones y muchas informaron de su éxito en las etapas iniciales. Sin embargo, los resultados fueron variados y a menudo de tan corta duración que la innovación decayó y las organizaciones volvieron a las antiguas prácticas de trabajo. En una reciente revisión sobre el desarrollo de organizaciones que aprenden, Peter Senge, un pionero del concepto, calculó que con el paso de los años se han producido tantos fracasos como éxitos en la transformación de la cultura organizacional (Senge et al., 1999). También, los cronistas han apuntado altos niveles de fracaso en experiencias de rediseño del trabajo (Kelly, 1982) y del trabajo en equipo (Buchanan, 2000). Grey (2001) cita investigaciones que indican que el 90% de los proyectos TQM (Total Quality Management) fracasan y que el índice de fracaso está entre el 50 y el 70% en iniciativas de BPR (Business Process Reengineering).

Ya se han citado bastantes razones para la "atrofia" de los programas de cambio, incluyendo una carencia de compromiso "de arriba hacia abajo", fracaso en la implicación de empleados en un proceso de negociación y experimentación "de abajo

hacia arriba" y la herencia del Taylorismo que durante años ha reprimido la innovación y la creatividad (Andreasen et al, 1995; Kristensen, 1990).

Por ello los fracasos previos pueden ser un gran obstáculo para organizaciones que no desean pasar por las dificultades y los gastos de "quemarse" por segunda vez.-

**"¡No tenemos los recursos!"** El cambio organizativo sostenible requiere recursos suficientes y una de las mayores razones del fracaso de las iniciativas de cambio es que los recursos no están disponibles o se han subestimado al inicio del proyecto. Muchos gestores argumentan que simplemente "no tienen tiempo" para dedicarse al desarrollo de la organización; es más, se argumenta que la falta de "flexibilidad en la organización" (Boer, 1991) o "tiempo para diseñar" (Bessant, 19983) puede ser un impedimento serio para muchas empresas.

Para organizaciones con pocos recursos financieros, y en particular pequeñas y medianas empresas, puede ser difícil identificar apoyos externos. Los sistemas de ayuda son, a menudo, complejos y van ligados al logro de requisitos profesionales, o a la adaptación del desarrollo de competencias concretas.

Además, puede ser extremadamente difícil obtener asesoramiento imparcial sobre el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo. Las discusiones académicas pueden parecer inaccesibles a los profesionales. Los consultores a menudo no logran facilitar ejemplos basados en transformaciones organizacionales y pueden exagerar la importancia de ciertas metodologías de cambio. Ciertamente muchos gestores desechan el trabajo académico como irrelevante y recelan de los consultores, particularmente si han tenido experiencias negativas en el pasado.

Paradójicamente, mientras algunos directivos argumentan que carecen de conocimientos o recursos para apoyar el cambio, no consiguen usar recursos fundamentales en sus organizaciones, como son las habilidades, los conocimientos y las experiencias de los empleados. Aunque muchos abogan por la implicación de los trabajadores para evitar resistencias y recelos, la experiencia de métodos participativos de desarrollo organizativo es todavía limitada.

## **4.2. Fomentar el cambio y salvar obstáculos**

A pesar de ser uno de los aspectos de la vida organizacional más discutidos y puestos en práctica en los últimos años, el proceso de cambio es un ámbito que es temido y al que se asignan pocos recursos. En la sección siguiente se muestran ejemplos de enfoques emergentes a través del estudio de casos.

### **4.2.1. Construyendo confianza y diálogo**

Está ampliamente reconocido que la aparición de formas de organización del trabajo sostenibles es el resultado de un proceso de negociación y experimentación (European Work & Technology Consortium, 1997). Richard Scase (1999) en un análisis sobre el futuro de la economía británica sugiere que la creatividad será cada vez más la clave de la competitividad en el futuro. No obstante, Scase argumenta que la creatividad solamente se da en culturas organizacionales caracterizadas por un alto grado de compromiso. Las peticiones de obediencia de los mandos a los empleados,

más que desencadenar el potencial creativo, ahogarán los intentos de los británicos de lograr un elevado nivel de rendimiento económico.

El desarrollo de puestos de trabajo caracterizados por el "elevado compromiso" fue un objetivo clave en el Libro Verde Europeo: *Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo* (Comisión Europea, 1997). Para algunos, la implantación de nuevas prácticas de trabajo puede percibirse como una amenaza al empleo al puesto de algunos supervisores y mandos intermedios y conduce al abandono de los acuerdos localmente negociados con los sindicatos (Parker and Slaughter, 1988). Por ello, el Libro Verde busca provocar la discusión sobre cómo la cooperación puede ser vista como un requisito previo para las nuevas formas de trabajo y ofrecer una auténtica convergencia entre calidad de vida laboral y competitividad de la empresa.

Para las personas, las nuevas prácticas de trabajo pueden permitir mayor autonomía, acceso a nuevas habilidades y mayor variación y sentido del trabajo, mientras que las organizaciones pueden beneficiarse de mayor flexibilidad, polivalencia y una fuerza de trabajo motivada y satisfecha. Mientras que, durante años, estos resultados se han intentado conseguir a través de los compañeros de trabajo (Héller et al, 1998), el papel que las asociaciones pueden tener en la aparición de nuevas formas de organización del trabajo es menos entendido. No obstante muchos empleados en la U.E. no están representados por los sindicatos – no hay acuerdos comunes con los interlocutores a nivel local. Por lo tanto, el reto es promover un mayor trabajo conjunto tanto dentro como fuera de los acuerdos formales con los sindicatos. El cuadro 6 destaca una vía imaginativa en la que organizaciones de distintos tamaños y sectores han iniciado un proceso de renovación de la organización.

#### 4.2.2. *La verdad está ahí fuera en algún lugar... ¿verdad?*

A las organizaciones que afrontan la necesidad de cambio se les presenta una cantidad enorme de métodos y propuestas. Para muchas, hay un serio peligro de "sobrecarga de iniciativas", si los gestores, entusiastas, adoptan cada nueva moda. Por supuesto, muchas fracasan y, a menudo, es fácil reconocer restos del naufragio de los primeros programas de cambio; tableros de objetivos sin objetivos, declaraciones de principios no leídas y actas marchitas de unos círculos de calidad hace tiempo olvidados. Pero ¿por qué muchas organizaciones no logran transformar la emoción inicial en procesos de mayor sostenibilidad?

Una explicación clara puede estar basada en los intentos continuados de algunos "expertos" por descubrir la "única vía correcta" de dirigir las organizaciones. Aunque hay un creciente rechazo hacia las propuestas universales, algunos todavía apoyan el argumento de la teoría de la contingencia que defiende que puede haber una "única vía correcta" para tipos concretos de organización. La misma lógica puede verse claramente en muchos ejercicios de intercambio (benchmarking) que contengan expresiones normativas sobre qué constituye una "buena práctica". Como Hamel y Prahalad indican, el intercambio de innovaciones de otros no será suficiente:

*La creación del futuro es más retadora que mantenerse al día, ya que tienes que crear tu propia ruta. El objetivo no es simplemente intercambiar productos y procesos de los competidores e imitar sus métodos, sino desarrollar un*

Se ha visto a menudo que el desarrollo de todos los grupos implicados en los centros y lugares de trabajo es el fundamento de todo cambio eficaz. Muchas de las mayores organizaciones europeas establecen acuerdos formales entre las partes implicadas. Sin embargo, en las organizaciones pequeñas, y particularmente en aquellas sin representación sindical, los términos "interlocutores sociales" tienen poco significado. Patrocinado por el Gobierno del Reino Unido, el Programa "Interlocutores en el Trabajo", una coalición que involucró al Consejo regional de Nottinghamshire, la Universidad de Nottingham - Trent y la Compañía de teatro Partners@Work Theatre, ha ayudado a ocho empresas en la región de East Midlands a desarrollar una propuesta de asociación basada en identificar soluciones colectivas a problemas comunes.

Investigadores con experiencia y actores profesionales visitaron las empresas y hablaron a grupos de trabajadores de todos los niveles de la organización. Los investigadores preguntaron a los empleados sobre las mejoras que les gustaría ver en ellas; se pidió en particular a los participantes que ilustraran sus respuestas con historias y recuerdos compartidos de lo que había sucedido en el pasado. Esto se asemeja bastante a lo que comúnmente se realiza en las auditorías de las organizaciones, lo que fue inusual en este caso fue el método de informar sobre el resultado. En lugar de presentar el análisis de la gestión con un informe escrito de los hallazgos de la auditoría, se desarrolló como una obra teatral en la que participaron todos los empleados de la compañía que fue posible. La propia obra era completamente de ficción y montada con gran cuidado para asegurarse de que ninguna persona real pudiera reconocerse como un personaje de la obra; no obstante los temas y problemas que surgieron de las entrevistas estaban incorporados en ella.

Siempre que fue posible, las representaciones se realizaron en el propio lugar de trabajo. Esto quiere decir que en una pequeña empresa industrial la obra se representó en la propia fábrica, entre los tornos y las fresadoras. Los treinta empleados contemplaron una trama entretenida que mostró las tensiones y conflictos cotidianos en la vida de la compañía. Durante la sesión teatral, los miembros del público estaban autorizados para detener la obra, como en un "forum", y se les permitió cuestionar los personajes tanto en sus comportamientos como en los motivos que subyacían. En algunas ocasiones, los trabajadores se encargaron de representar la escena ofreciéndose de forma voluntaria para hacerlo.

Siguiendo la trama, se pidió a los empleados que, en grupo, observaran sus propias prácticas de actuación e hicieran sus propuestas de mejora. Estas ideas se canalizaron a través de la formación de un equipo de trabajo, del que formaban parte personas de todos los niveles y departamentos de la empresa. Los equipos de trabajo estuvieron dando apoyo durante los primeros meses y muchas de las soluciones prácticas surgieron como resultado de las reuniones mantenidas con los diferentes grupos incluyendo el desarrollo de sistemas de valoración, programas de trabajo, mejora de los procedimientos administrativos y mejoras del entorno de las oficinas.

Al final del programa las empresas participantes se reunieron todas juntas para ver otra obra teatral sobre el proceso seguido con la implicación de las distintas partes, basándose en las experiencias de las ocho organizaciones. Esto ayudó a reanimar el proceso de participación y de diálogo, y en algunos casos animó a aquellos equipos que habían estado un poco inseguros en primera instancia a reunirse y así avanzar.

*punto de vista independiente sobre las oportunidades actuales y cómo explotarlas. (Hamel y Prahalad, 1994).*

La tendencia de muchas organizaciones a contar con soluciones externas para sus problemas es muchas veces problemática. En primer lugar, algunos comentaristas han argumentado que los programas de cambio han fracasado debido a un exceso de confianza en los agentes de cambio externos (Engeström, 1992; Pava, 1986). Esto ha significado que, en algunos casos, los programas de cambio pueden haber sido adoptados sin la valoración crítica adecuada, y el poner el proceso en manos de un consultor externo, ha hecho fracasar el desarrollo de expertos internos o de la capacidad de innovación.

Además, los expertos son vistos más como una comodidad externa que como una función del conocimiento colectivo y del *saber-cómo* de los empleados en la organización. Para muchos comentaristas, la única vía de competitividad sostenible es a través de crear procesos colectivos y creativos. Peter Senge (1999) ha retado a las organizaciones a "aprender" y recurrir a sus historias conjuntas y a usar procesos de recuerdo colectivo como una fuente para la innovación (Middleton and Edwards, 1990). Un ejemplo práctico de una iniciativa cuyo objetivo es recurrir a las experiencias de los empleados se describe en el cuadro 7.

Se defiende a menudo que todo cambio de éxito necesita tener lugar de "forma ascendente". La razón para semejante proposición es que, imponiendo una solución externa a las personas pueden producirse resistencias para cambiar procesos que ellos no han diseñado. En segundo lugar, se considera que los empleados se cierran ante problemas particulares, ya que podrían tener sus puntos de vista personales ante los potenciales métodos de mejora.

El Instituto Tecnológico de Dinamarca (DTI) ha dado un paso más allá de la retórica sobre cómo promover cambios desde la base, desarrollando un innovador método de desarrollo organizacional. Agentes facilitadores del DTI animan a pequeños grupos de trabajadores a analizar sus entornos de trabajo. Se buscan sugerencias de todo tipo, incluidos los pequeños cambios que podrían generar beneficio a la organización. Cada grupo dispone de tiempo para explorar las maneras en las que sus procesos de producción podrían mejorarse, y de recursos, a través de un equipo de producción de video, que le ayuda a recoger sus ideas y convertirlas en una presentación de calidad.

A continuación, se presentan a la dirección las correspondientes filmaciones y se elabora un plan de acción para abordar lo propuesto. Hay diversos resultados de éxito en la propuesta, resultantes tanto en fuertes beneficios empresariales y otros beneficios más intangibles – pero significativos – para los empleados que sienten que han tenido un protagonismo en el proceso de mejora y tienen la sensación de logro.

Los procesos de cambio de éxito pueden olvidarse fácilmente, pero este procedimiento permite que las mejoras sean registradas y también celebradas. En una compañía en la que habían realizado unas quince filmaciones éstas resultaron de provecho para la organización como "recordatorio" y como fuente para otros desarrollos.

Cuadro 7. Tomando en serio el enfoque ascendente

### 4.2.3. ¡Pensar de forma original!

Si la clave de la competitividad es llevar la iniciativa, más que limitarse a imitar las innovaciones de otros, las organizaciones necesitarán nuevas herramientas y propuestas para estimular el pensamiento creativo y cuestionar ortodoxias. En siglo XX, para muchos, la ortodoxia de la organización consistió en dividir el trabajo entre funciones de gestión y funciones operativas, y descomponer las tareas en pequeños cometidos. Las organizaciones fueron comparadas con máquinas que pueden ser diseñadas, rediseñadas y reestructuradas. Es más, a muchos el trabajo les hacía sentir como “piezas de una máquina”. Charlie Chaplin ilustró gráficamente el sentimiento de muchos trabajadores cuando (literalmente) fue atrapado por las ruedas de la industria en la película *Tiempos Modernos*. En tiempos recientes algunos autores han animado a los “no ortodoxos” a pensar sobre un conjunto de cuestiones organizativas – tiempo de trabajo, diseño de tareas, sistema de retribuciones, etc. – que contribuyen a la vida en la organización (Morgan, 1993; Senge et al., 1999; West, 1997). Como las aspiraciones de los trabajadores han cambiado y los gestores buscan nuevas ventajas competitivas, hay nuevas posibilidades de crear prácticas organizativas alternativas, basadas en ganancias mutuas y en la convergencia de la efectividad con la calidad de vida laboral.

Algunas de las propuestas emergentes esperan estimular la creatividad en la organización. En particular, compañías artísticas han desarrollado actividades comerciales que incluyen simulaciones (role play), teatro – forum, *artists-in-residence*<sup>2</sup>, colecciones de arte corporativo y arte en vivo donde los empleados colectivamente hacen un trabajo artístico o presentan una actuación musical o dramática.

Como la organización del trabajo está cambiando con la aparición de equipos autogestionados y de “empresas con empresas”<sup>3</sup>, también es importante reconsiderar el entorno en el que las personas están trabajando. Las organizaciones grandes han incorporado lugares de reunión del equipo de trabajo al lado de las áreas de trabajo para permitir a los trabajadores de menor nivel discutir el planteamiento de los objetivos. No obstante, como muestra el ejemplo de *Ericsson Radio Systems AB* (ver el Cuadro 1), el entorno de la organización puede también crearse para provocar, ser fuente y cultivar la actividad creativa (ver también Ennals, 1999).

En Inglaterra, Hewlett Packard Consulting ha creado un espacio dedicado a la creatividad a gran escala dentro de su parque temático “Innovación Abierta”, como se recoge en el cuadro 8.

## 5. APRENDIENDO DE LOS DEMÁS

### 5.1. Compartiendo conocimientos y experiencias

Como se ha sugerido en las secciones previas, la implantación de cambios en la

2. Es un taller intensivo. También puede ser un programa donde un artista puede vivir, por un tiempo determinado como un semestre, para impregnarse del tema y crear su obra.

3. Se refiere a subcontratas, pero se mantiene el redactado original.

Muchas organizaciones reconocen que el éxito en el negocio no está basado sólo en la adopción de nuevas ideas, o la imitación de las buenas prácticas de otros, sino en cómo mantener la habilidad de ser innovadores y seguir siendo líderes ante la competencia. Para algunas organizaciones la creatividad se da cuando un individuo tiene una idea y, a su vez, tiene la habilidad de persuadir a otros para convertirla en realidad. En otros casos puede ser un grupo de personas quienes tengan una idea, siendo capaces de convencer a un directivo veterano de sus beneficios potenciales. Sin embargo, los consultores del Parque de la Innovación Abierta (Open Innovation Park) de Hewlett Packard en Bristol sugieren que estos planteamientos son demasiado limitados y poco viables y por ello han creado un entorno "abierto" en el cual se estimula a grupos de personas en el pensamiento innovador.

Inspirado en los parques temáticos, tales como Disneylandia, los creadores de Innovación Abierta han creado una serie de espacios interrelacionados diseñados para proporcionar un canal directo entre las ideas luminosas y los planes de actuación. Los participantes visitan diferentes "zonas", en las cuales se ofrecen estímulos externos que permiten activar respuestas creativas. En la "Zona de Innovación", se anima a los grupos a plasmar ideas en el área de Lluvia Tormentosa; las preocupaciones y ansiedades son tratadas en el área de Nubes Grises en el Horizonte. Otras zonas incluyen:

- *Mundo Futuro*: donde los participantes pueden imaginarse los retos y oportunidades que pueden acecharles en el futuro.
- *Isla del Tesoro*: en esta área se identifica a la competencia desde Tu Vieja Colina Observatorio, los planes generales de negocio se desarrollan en Primavera de la Fortuna.
- *Vuelta al Mundo en 90 días* es la última zona visitada donde todas las ideas se reúnen para asegurar que el negocio puede ponerse en marcha lo más rápidamente posible.

A lo largo del proceso todas las ideas de los participantes se graban para que nada se pierda. Aunque las ideas no estén incorporadas en el plan diario de acción, pueden ser utilizadas por futuros visitantes del parque.

El equipo de Innovación Abierta también proporciona una experiencia creativa en la que se implican miembros de diferentes "ecosistemas". Durante el "eco-juego", aproximadamente cincuenta personas de orígenes diversos, como académicos, industriales y asesores empresariales, son invitados a compartir ideas y conocimientos de una forma abierta y divertida.

Cuadro 8. *Innovación abierta (Open Innovation™): un entorno para estimular la creatividad*

organización no se reduce a una simple medida en la que el mal funcionamiento de una parte de la organización es reemplazada por otra. Es un proceso en el que tienen lugar cambios de comportamiento sobre la base de aprendizajes y experiencias. Aquí la paradoja consiste en que, cuanto más necesitada de cambio está una organización, menos preparada y equipada está para llevarlo a cabo. Consecuentemente, si necesitamos implementar el cambio tenemos que "preparar al desprevenido". Hemos aprendido de los informes de muchos casos que empezar

el proceso es a menudo difícil y doloroso (ver por ejemplo: Hague, 2000; Banke y Nørskov, 2000; Hertog y Mari, 2000). Hay que pensar en las empresas que todavía están en graves apuros, donde los trabajadores, supervisores y otros grupos apenas sienten la urgencia del cambio, o donde hay una resistencia activa a cambiar porque algunos grupos se sienten poco seguros frente a la necesidad de modificar las habilidades, los hábitos y las prácticas establecidas. También organizaciones ya comprometidas a cambiar están ávidas de pruebas de "qué funciona" y de consejos para evitar obstáculos.

También hemos expuesto (ver las anteriores secciones 1 y 4) que el cambio en la organización no debería verse en términos de "recuperación" a través de la transferencia de reglas codificadas y criterios representados por "buenas prácticas". El proceso de innovación del puesto de trabajo puede compararse a un viaje a través de un complejo paisaje en el que el éxito depende de la observación continua, la experimentación y la reflexión. Hay faros en este paisaje de los que se pueden extraer lecciones pero cada organización debe trazar su propia ruta, involucrando inevitablemente algunos grados de ensayo y error. En otras palabras el éxito de la innovación en el puesto de trabajo está en crear híbridos, ampliamente ilustrados en ejemplos de prácticas punteras, pero probándolos y personalizándolos a través del diálogo tanto dentro como fuera de la organización.

La investigación puede jugar un papel clave en la identificación, explicación y contextualización de las prácticas innovadoras, aunque es claro que existen muy pocos vínculos entre el conocimiento académico y los profesionales con por lo que estas prácticas permanecen inaccesibles. No obstante, el conocimiento efectivo se aumenta con el diálogo entre colegas que permita que las experiencias sean cuestionadas, comparadas, sintetizadas, adaptadas y mejoradas. La red de aprendizaje entre empresas ayuda a los gestores y empleados a desarrollar sus propias soluciones. Los participantes tienen la oportunidad de aprender de las experiencias de otros, que deben enfrentarse a objetivos y retos similares. Oyendo y aprendiendo pueden evitar repetir los errores que otros han realizado y de ese modo reducir el nivel de riesgo. Esto puede tener efectos potentes, catárticos. Puede crear motivación, confianza y autoestima en los individuos. Éstos están animados y motivados para poner a prueba nuevas ideas, para hacer cambios, para innovar. Las redes de aprendizaje también ayudan a construir puentes entre las necesidades de los profesionales y la investigación académica, ofreciendo un entorno para indagar y discutir la relevancia de las conclusiones.

Hay muchas ventajas en el contacto cara-a-cara, pero la tecnología también proporciona muchas oportunidades para entablar el diálogo. Por ejemplo, el correo electrónico puede permitir que un pequeño grupo de gestores y un facilitador tengan conversaciones confidenciales sobre listas de objetivos a los que el equipo está orientado. Las conversaciones animarán a los gestores a meditar sobre la forma en la que planifican y organizan su trabajo, sus estilos personales y colectivos, y así sucesivamente (ver Banke y Nørskov, 2000; Huzzard, 2000).

Aún cuando los intercambios entre especialistas pueden jugar un papel crucial hay, a menudo, muy pocas oportunidades para una red basada en el conocimiento. En muchas partes de Europa organizaciones de empresarios sectoriales o re-

gionales son incapaces de funcionar como un vehículo de promoción de prácticas punteras, mientras que los negocios financiados con fondos públicos persiguen enfoques individuales en lugar de construir soluciones colectivas a problemas comunes. No obstante, los programas de redes como Innoflex pueden aportar ocasiones únicas para el intercambio así como técnicas para el aprendizaje inter-organizacional para muchas de las necesidades de innovación (ver los cuadros 9 y 10, que siguen):

Innoflex está enfocado en concreto al aprendizaje interno en las organizaciones, como un medio de superar las dificultades de la modernización de los puestos de trabajo. Las primeras discusiones del proyecto enfatizaron la necesidad de adecuar las ideas de cómo las empresas utilizan la experiencia generada para estimular la innovación en la organización, rechazando modelos simplistas de "transferencia de buenas prácticas". Al mismo tiempo este proceso de experimentación puede recurrir a una amplia gama de experiencias en algunas de las organizaciones participantes. Por ejemplo Bjerlöv (Swedish National Institute for Working Life) presentó un documento sobre la experiencia sueca en Conferencias de Diálogo usadas con éxito durante muchos años para animar y dirigir cambios dentro de las organizaciones (Bjerlöv, 2000).

Igualmente, Banke y Norskøv (Instituto Tecnológico de Dinamarca) recurrieron a la amplia experiencia de diálogo interno y entre compañías, para aportar una vía innovadora en los intercambios transnacionales dentro del proyecto de Innoflex. El objetivo de sus planteamientos era establecer un foro de diálogo entre un grupo de compañías, todas ellas con algunos años de experiencia en la organización de grupos y desarrollo de competencias. Los métodos utilizados representan una alternativa a las visitas convencionales, enfatizando la experiencia práctica del aprendizaje y del intercambio organizacional.

Las visitas a las compañías suelen dar a menudo una primera impresión de sus productos y de sus estrategias, ofreciendo la oportunidad a cada empresa de presentar sus logros. En programas de desarrollo empresarial, estas visitas sirven para dar información a los visitantes sobre los productos y sus rutinas. Pero las visitas normalmente implican un recorrido corto por la compañía con un grupo numeroso y guiadas por un portavoz que intenta, de la mejor manera posible, dar a los visitantes una visión general. Esto suele llamarse "turismo industrial", ofreciendo poco tiempo para hablar con los empleados o cuestionar y aprender sobre objetivos de interés específico.

La intención de Innoflex era profundizar en la extracción de conocimientos y experiencias de las compañías anfitrionas. Así Innoflex proporcionó una oportunidad importante de examinar cómo las organizaciones aprenden de la práctica de otros, y cómo la utilidad práctica de tales intercambios puede maximizarse. Una innovación clave en este respeto puede encontrarse en la metodología para las Visitas de aprendizaje de Innoflex.

Un grupo de tres compañías muy diferentes (la danesa Scanglobe; la sueca Ericsson Radio Sistemas y la inglesa East Midlands Electricity) se visitaron entre sí para trabajar sobre diversos temas relacionados con el trabajo y el desarrollo organizacional. Los visitantes eran gerentes y representantes de los trabajadores. Durante las visitas las compañías procuraban generar un conocimiento común sobre objetivos de calidad de vida en el trabajo, y establecer relaciones más allá de las que podrían establecerse en una sola visita. Esto hizo posible asumir un nivel de intercambio organizacional mucho más cercano a los problemas reales de las empresas.

A menudo se piensa que los objetivos de la organización son de difícil discusión debido a su naturaleza compleja. Además del esfuerzo de crear conocimiento compartido entre las compañías, Innoflex probó también un nuevo método de información y discusión sobre la organización del trabajo. Mediante el uso de tecnología digital (el "foto safari digital") como base para las observaciones durante las visitas, el proyecto experimentó con el uso de la observación visual en la estimulación del consecuente diálogo. Cada visita incluyó las fases siguientes:

- Una presentación por parte de la compañía visitada centrada en la historia y las experiencias de desarrollo del trabajo y de la organización de los puestos de trabajo.
- Una auditoría visual de desarrollo del trabajo y de organización del puesto de trabajo usando la tecnología de la fotografía digital. Se permitió que los visitantes pudieran explorar los lugares de trabajo en grupo y hablar con cualquier persona que les pareciera oportuno. Las fotografías digitales se tomaron como una "ayuda a la memoria" para el análisis consecuente de las conclusiones.
- Análisis de las conclusiones por cada grupo visitante, incluyendo intercambio de comparaciones relativas a aspectos de calidad de vida en el trabajo y de competitividad de la compañía anfitriona.
- Presentación de las conclusiones de las empresas visitantes a la empresa anfitriona (incorporando las fotografías digitales), provocando el diálogo y el posterior intercambio de experiencias.

El impacto de las visitas a las empresas participantes fue evaluado y las conclusiones se han resumido en un informe que describe las tres visitas. Esto incluye una valoración de la efectividad de la metodología y su potencial para un uso más amplio, más allá de Innoflex. Las tres compañías quedaron impresionadas por el nivel de comprensión y los comentarios constructivos demostrados por los visitantes. Igualmente cada grupo de visitantes se enriqueció al tener la oportunidad de evaluar de manera práctica un tipo de organización distinta de la propia.

Cuadro 10. Las visitas de aprendizaje

## 5.2. ¿Qué podemos aprender de los demás?

### 5.2.1. El cambio en la organización es un proceso de aprendizaje

Una de las estrategias más fuertes del cambio en la organización es buscar una continua y reflexiva confrontación de experiencias recogidas en el curso del proceso

de cambio en sí mismo. Las personas están mucho más dispuestas a perder actitudes y comportamientos rígidos cuando se implican y entienden los mecanismos esenciales del cambio. Además, empezamos a entender que aprender de la experiencia de los demás no debería limitarse a las "buenas prácticas". Banke y Nørskov (2000) muestran cómo el conocimiento nuevo obtenido de proyectos de cambio problemáticos también puede ser de utilidad. La experiencia danesa llama la atención en especial sobre las siguientes lecciones:

- Identificar los rasgos mecánicos y tayloristas inmersos en la organización existente que limitan el grado de libertad para cambiar, por ejemplo el diseño de la planta, la maquinaria, y los sistemas de control y planificación.
- No subestimar la cantidad de tiempo que conlleva el proceso de reorganización, y especialmente el consolidar nuevos roles y prácticas. Se dan por supuesto tiempos para hacer funcionar las nuevas tecnologías, pero raramente se incluyen cuando se planifican cambios en la organización del trabajo.
- Los supervisores y mandos directos pueden estar atrapados en situaciones desagradables cuando siguen sintiéndose responsables de funciones y objetivos en los que la responsabilidad está siendo asumida por los trabajadores de base. Es más, esto puede ser una causa importante de fracaso de los proyectos implicados en la modernización de la organización del trabajo. Hay una necesidad considerable de repensar la forma de supervisión tradicional y el rol de los mandos directos

En un sentido más general muchos informes y comparaciones de casos (ver por ejemplo: Hague, 2000; Banke y Nørskov, 2000; Hertog y Mari, 2000) subrayan la importancia de las siguientes condiciones para el cambio:

- Acuerdos serios desde arriba: mostrando que "esta vez es real".
- Participación activa de los distintos actores en el proceso de cambio.
- Capacitación y formación eficaz: capacitación como esfuerzo continuo, estrechamente unido a desarrollos relevantes en tecnología, en el mercado y en la organización.
- Confianza, que puede ser construida y ganada.

### **5.2.2. Compromiso e implicación**

Este informe crea una imagen positiva del impacto (actual y potencial) de la innovación del puesto de trabajo. Esto no significa que no haya habido fracasos, desacuerdos y resistencias – el cierre de la planta de Volvo en Uddevalla y su consiguiente post-mortem indica ciertamente que el campo de la organización del trabajo discurre sobre terreno refutable. El escepticismo y la resistencia al cambio entre los trabajadores y rangos de mando inferiores es bastante normal, especialmente cuando las empresas han experimentado reorganizaciones sucesivas. Los altos mandos y los especialistas también pueden bloquear el cambio.

Dos factores parecen ser cruciales (ver, por ejemplo, Banke y Nørskov, 2000; Hertog y Mari, 2000): en primer lugar el acuerdo desde los altos mandos; en segundo lugar la implicación activa de todos los trabajadores y supervisores afectados. Liderazgos sólidos y participación intensiva deben ir cogidos de la mano. Un gestor de una empresa italiana del acero afirmó lo siguiente:

*Los trabajadores y los directivos de la empresa tienen que sentirla en sus huesos: esta vez va en serio. Nuestros altos mandos no solamente están implicados y de acuerdo, sino que también lideran, observan y dirigen muy de cerca.*

Un gestor de recursos humanos de una compañía de acero sueca manifestó:

*Celebramos el día en que nuestro presidente subió al estrado y se dirigió a los trabajadores y gestores de la empresa, cara a cara. En ese momento la gente empezó a creer en la operación.*

La participación activa de los trabajadores en la planificación e implementación es bien conocida como herramienta – quizás la herramienta más importante – para lograr el cambio sostenible en la organización del trabajo. Este mensaje está fuertemente subrayado en casi todos los informes sobre el cambio en el lugar de trabajo de los países nórdicos (ver, por ejemplo, Banke y Nørskov, 2000; Huzzard, 2000). Sin embargo, la búsqueda de la participación es algo bastante diferente a la sustitución de las partes gastadas de una máquina de producción. Es un proceso de aprendizaje en el que la confianza, el diálogo y la gestión del compromiso son absolutamente indispensables.

### **5.2.3. El diálogo como ventaja competitiva**

Una revisión de la literatura sobre el rol de la participación directa y los interlocutores sociales en el cambio organizativo (Fröhlich y Pekruhl, 1996) señala la considerable desconfianza y desinterés entre actores en muchos países. El caso de la implicación activa en el cambio organizativo todavía no está ganado. Son interesantes a este respecto las experiencias de la industria del acero, que experimentaron un proceso radical de reestructuración y renovación. La construcción de un terreno común para el cambio ha sido la condición para sobrevivir. El informe Eurofer (Den Hertog y Mari, 2000) muestra que la comunicación constructiva entre gestores y representantes de los trabajadores ha sido una condición básica para la realización de la mayoría de los cambios organizativos.

Los miembros de la junta de fabricantes austriacos de acero Voest Alpine han llamado a su cooperación constructiva con el comité de empresa “una ventaja competitiva”. El estudio muestra que en la gestión anterior, gestores y sindicatos a menudo intentaron tener “tiempo de reflexión”, retrasar conflictos y posponer decisiones. El interminable diálogo ocasionó una lenta caída de las innovaciones en la empresa. Hoy, los gestores destacan que en la economía global moderna “el tiempo” resulta muy costoso. El posponer decisiones estratégicas e innovaciones tecnológicas y organizativas puede ser desastroso. Por lo tanto, de acuerdo con el estudio Eurofer, la calidad de la comunicación entre gestores, sindicatos y trabajadores a nivel local ha adquirido una importancia nueva. En muchas de las 10 empresas estudiadas, el diálogo social local ha contribuido al éxito del proceso de cambio, proporcionando una fuente efectiva para la innovación. Según un gestor del acero:

*La confianza entre ambas partes tiene que ganarse, y las barreras tienen que derribarse. Pero la mejora no se traduce en hablar mucho durante mucho tiempo. Por el contrario, las empresas han observado que la comunicación de hecho tiene que ser más eficiente, con pocas y cortas reuniones para alcanzar mejores resultados.*

#### 5.2.4. Organizando: hacia una innovación continua

¿Las nuevas formas de organización del trabajo con equipos autogestionados y multifuncionales ofrecen soluciones para los problemas concretos que aparecen en las empresas? Un conjunto de pruebas indica que no hay una relación lineal entre la innovación de la organización y el rendimiento. En los últimos años, poco a poco, ha llegado a evidenciarse que la innovación en la organización es más una elección estratégica que una maniobra técnica – una parte integral de la reorientación hacia productos y servicios de valor-añadido alto en la economía dirigida al conocimiento. El centrarse en la mejora continua, característico de los años 90, está ahora cambiando hacia la innovación continua.

Un reciente estudio longitudinal alemán en 37 empresas medianas, es ilustrativo a este respecto (Den Hertog and Cobbenhagen 2001). El estudio mostró que en un periodo de siete años la mayoría de las empresas cambiaron claramente hacia actividades de valor añadido y grandes márgenes. Las empresas textiles estaban concentradas en el diseño, venta y distribución más que en la materia a producir. Los productores de plástico pasaron de producir en masa a solucionar problemas. Las empresas de reimpresión cambiaron hacia la integración del diseño y la cadena. Los productores de materiales de construcción se convirtieron en promotores de *sistemas* de construcción. En efecto, el *eje de desarrollo* de la organización está ganando terreno a expensas del *eje operacional*. Se dedicará más y más tiempo a la renovación de productos, servicios y procesos a través del conjunto de la cadena de valor. En consecuencia el trabajo llegará a ser más de desarrollo, orientado a los proyectos y basado en equipos (incluso posteriormente en producción, operaciones, logística y servicios). Representa la vía de la excelencia de innovación (Brödner y otros, 1999) creando organizaciones sofisticadas que puedan ofrecer productos y servicios que no puedan ser imitados fácilmente por los competidores. Por el contrario, la vía tradicional de la innovación, donde la competitividad se mantiene dominada por el precio, ofrece muchas menos oportunidades de renovación plena de la organización.

Esta nueva tendencia hacia un conocimiento más intensivo de la organización del trabajo es reconocida en muchos de los informes que los países han elaborado para Innoflex (ver por ejemplo Sacquepée & Dufau, 2000; Huzzard, 2000; Den Hertog and Verbruggen, 2000). La conclusión es que reuniendo y transfiriendo conocimiento y experiencia sobre la innovación en la organización, el foco cambiará desde “organización” como una entidad hacia “organizando” como un proceso continuo. Éste es el reto para la comunidad de conocimiento.

## 6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CVL Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EUROPA: UNA BREVE HISTORIA

La vía de la excelencia para la competitividad está íntimamente vinculada a una propuesta de organización del trabajo basada en elevados compromisos por parte de los empleados y en la oportunidad de canalizar el potencial creativo individual hacia la capacidad de innovación de las organizaciones. Las discusiones sobre estas

propuestas de organización del trabajo están especialmente centradas en la flexibilidad funcional, la implicación de los empleados, el enriquecimiento del trabajo y los planes de participación. Este lenguaje y estas prácticas se trazaron en los años 60 y 70, normalmente bajo la etiqueta genérica de CVL (Thompson y McHugh, 1995). No obstante, la historia de los programas de organización del trabajo dirigidos al desarrollo de la CVL es tan irregular como refutada.

¿Qué conclusiones pueden sacarse de las variadas iniciativas de políticas en CVL en Europa durante las tres últimas décadas? Podemos responder a esta cuestión ofreciendo un breve resumen de la historia de los programas de reorganización del trabajo iniciados públicamente en Europa desde el trabajo inicial sobre rediseño de tareas que se inició en los años 50. El estudio, que tiene un enfoque macro-político, muestra que la Europa del norte tiene una experiencia considerable en iniciativas de CVL, mientras que las políticas encaminadas al cambio no han sido muy patentes en el sur. Sin embargo, el desarrollo de iniciativas ha sido irregular tanto dentro de cada país como en toda Europa, y estas iniciativas no se dan si no hay políticas específicas para ello. Además, los roles de los interlocutores sociales han variado a lo largo del tiempo y del espacio, así como el hecho de tener apoyo de los gobiernos y de las instituciones de investigación. Estos factores parecen tener un significado importante tanto en determinar la extensión de los programas, como en la capacidad de difusión de las innovaciones en la organización.

### **6.1. Los primeros tiempos: Tavistock y la teoría sociotécnica**

Las primeras iniciativas en el campo del rediseño de tareas que intentaban desviarse del rígido enfoque “la mejor manera” de la Gestión Científica fue el enfoque sistémico desarrollado por investigadores del Instituto Tavistock de Londres. Su primer trabajo de importancia reconocida fue el estudio de la industria minera británica realizado por Trist y Bamforth (1951). Llegaron a convencerse de que la elección de los gestores debe ser ejercida de acuerdo con los métodos que ponen mayor atención en las necesidades socio-psicológicas, a través de grupos que efectúen un conjunto de tareas, y que son recompensados con gratificaciones colectivas y un grado de auto-regulación sobre la asignación del trabajo. Los investigadores del Instituto Tavistock desarrollaron la idea de que las organizaciones no eran exactamente sistemas abiertos, sino *sistemas socio-técnicos* abiertos que incluían tanto un sistema de producción de tecnología material como un sistema social de personas que operan con aparatos. Según este punto de vista, frente a los problemas de diseño centrados en lo “más adecuado” entre los componentes técnicos y sociales del sistema, en general, la solución preferida fue la de grupos de trabajo autónomos y autogobernados (Buchanan and Huczynski, 1997; Hague, 2000).

Aunque los orígenes cronológicos del movimiento de CVL y la teoría de los sistemas socio-técnicos son originales de Inglaterra, los pioneros reales en términos de poner la idea en práctica fueron los noruegos bajo el liderazgo de Einar Thorsrud en los años 60. Thorsrud, bajo la influencia directa de Fred Emery del Instituto Tavistock, creyó que esta democratización de las relaciones industriales tenía que estar incrustada en la estructura de la organización del trabajo y en el contenido del mismo. Por

consiguiente, el diseño de sistemas sociotécnicos podía ser usado tanto para la democratización, como para la efectividad organizativa (Den Hertog y Schröder, 1989). Así, el periodo de 1966 a 1975 observó mucha experimentación en la democracia industrial en Noruega, en concreto con un interés especial en la reestructuración del trabajo y en la introducción de grupos de trabajo semiautónomos.

Las ideas socio-técnicas también atrajeron un considerable interés en otros lugares de Escandinavia, particularmente en Suecia. En Dinamarca, durante los años 60 aparecieron críticas esporádicas al Taylorismo apoyadas por los interlocutores sociales, que se incrementaron cuando los mercados de trabajo se intensificaron a finales de la década (Banke y Nørskov, 2000). A finales de los 60, profesionales de Dinamarca empezaron a interesarse en los grupos de producción en la industria del metal, iniciando algunas experiencias con la nueva organización del trabajo. A pesar de esto, su extensión no fue tan intensa como las correspondientes iniciativas en Suecia. La última experiencia de campo fue particularmente importante en el rediseño del trabajo, sobre todo, por la gran incidencia que tuvo en las grandes empresas con "inactividad organizacional" para facilitar el ensayo y error. Estructuralmente, la economía danesa ha estado dominada por empresas pequeñas.

A principios de los 60 las empresas holandesas también reconocieron la importancia de evidenciar lo esencial que era atraer y retener a los empleados. En consecuencia, empresas como Philips lanzaron en esos años y principios de los 70 una serie de reformas del trabajo o programas de "reestructuración del trabajo" (Den Hertog and Verbruggen, 2000). No obstante, en Holanda el énfasis se puso en las experiencias originadas en las propias empresas más que derivadas de normas o investigaciones dirigidas, como en Escandinavia.

## **6.2. Los programas de finales de los años 70 y principios de los 80: aprendiendo de la experiencia (I)**

En Suecia, la legislación sobre co-decisión fue promulgada en 1977 y trajo como resultado acuerdos a nivel local; esto fomentó un espíritu en el que tanto los empresarios como los sindicatos acordaron tomar parte en una serie de programas apoyados por el Estado con el propósito de desarrollar la organización del trabajo. Esto incluyó el Programa para el Desarrollo (1982 – 1988) y un organismo mixto, la Delegación de Productividad, creado en 1989 para analizar el desarrollo reciente de la productividad en la industria sueca (SOU, 1991:82).

En gran medida, los experimentos daneses fueron inspirados por las perspectivas socio-técnicas (Thorsrud y Emery, 1969) que, derivadas de experimentos de trabajo en grupo en Noruega, formularon criterios para el diseño psicológico del trabajo. Éstos incluían, por ejemplo, posibilidades de aprender en el trabajo además de sensibilidad hacia las necesidades de aceptación social, control y autonomía. Los primeros experimentos en Dinamarca se iniciaron en siete empresas de la industria del metal en el periodo de 1971 a 1973 (Banke y Nørskov, 2000) y, sobre todo, constituyeron un intento de comprobar que los interlocutores sociales eran capaces de trabajar conjuntamente sobre el desarrollo del trabajo. Estas experiencias estuvieron seguidas de varias iniciativas prácticas de desarrollo del trabajo, recopiladas por Banke y otros (1978).

En Alemania el poderoso sindicato del metal IG promovió una apretada agenda para mejorar la calidad del trabajo a principios de los 70. Esto dio como resultado, por ejemplo, la definición de unos requisitos mínimos en la región de Norbaden/Nordwürttemberg. Al mismo tiempo, las asociaciones de empresarios y los partidos políticos tomaron en serio el debate sobre las consecuencias sociales del desarrollo en tecnología y trabajo. Investigaciones sobre la vida laboral fueron apoyadas activamente por el ministro alemán de Investigación y Tecnología (BMFT) con su política, a largo plazo, de apoyo a proyectos que demostraran lograr innovaciones concretas en las empresas.

En 1974, el establecimiento del Programa Humanización del Trabajo (*Humanisierung des Arbeitslebens - HdA*) se desarrolló en paralelo a programas similares en otros lugares de Europa. El programa fue diseñado inicialmente sobre líneas bastante tradicionales, autorizando a las empresas a buscar apoyo financiero para la introducción de nuevas tecnologías y/o nuevas formas de organización del trabajo. Una primera lección fue que los más apropiados para emprender las actividades de generalización y de difusión eran los interlocutores sociales y no los investigadores. Pero surgieron los problemas cuando en los empresarios se redujo la voluntad de permitir que los sindicatos tuvieran mayor influencia, de esta manera se socavó la co-decisión. En consecuencia, parte de las tendencias tecnológicas fueron posteriormente encauzadas en un nuevo programa, el *Fertigungstechnikprogramm* (Den Hertog and Schröder, 1989).

El programa HdA sufrió contratiempos en 1982 cuando el Gobierno pidió a las empresas participantes que financiaran la mitad de los costes de evaluación. Los sindicatos percibieron esto como una amenaza a la credibilidad de los programas de independencia e investigación. Además había preocupación en los círculos sindicales porque el programa iba creando soluciones de forma aislada, sin ningún intento de captar y diseminar buenas prácticas. Por su parte, los empresarios sentían que los aspectos económicos y de negocio estaban siendo minimizados con poca atención a la competitividad.

Francia, con una fuerte cultura centralista, ha contado con el gobierno central como principal fuerza conductora del desarrollo organizativo, tecnológico y del puesto de trabajo. El Ministerio para la Investigación y la Tecnología coordina los fondos de muchas instituciones de investigación activa en el ámbito del desarrollo del puesto de trabajo – esto incluye el Centro Nacional para Investigaciones Científicas (CNRS) y la Oficina Nacional para la mejora de las Condiciones de Trabajo (ANACT) creado en 1973 (Sacquepée and Dufau, 2001). El ANACT, inicialmente, ayudó a mejorar las condiciones de trabajo de las empresas incluyendo objetivos de seguridad en el puesto de trabajo. Después de 1975, el término “condiciones físicas de trabajo” tomó un sentido más amplio que incluía el diseño de la organización, las recompensas y la formación. Pero el concepto de “entorno de trabajo”, común en Escandinavia, fue poco utilizado en Francia; lo mismo puede decirse de la CVL.

Históricamente el país ha dependido de la industria pesada pero esto empezó a cambiar a finales de los años 70 y principios de los 80. La respuesta del gobierno fue la de buscar avances rápidos en tecnologías de la información, un área en la que Francia se veía rezagada. El papel de los interlocutores sociales en los procesos de

cambio fue menos destacado que el de otros países como, por ejemplo, Escandinavia o Alemania. Los sindicatos eran numéricamente débiles y aunque eran eficientes en la gestión de la acción industrial, estos métodos de no cooperación no eran apropiados a planteamientos positivos para el desarrollo de los puestos de trabajo y la CVL (Den Hertog and Schröder, 1989). Además, los investigadores han visto a la industria francesa como jerárquica y patriarcal, una característica estructural que no permite en sí misma el buen entendimiento social y el diálogo sobre el desarrollo (Wilpert, 1988).

### **6.3. Los programas de finales de los años 80 y principios de los 90: aprendiendo de la experiencia (II)**

En la última parte de los años 80, el gobierno sueco impuso, por primera vez, una tasa del entorno de trabajo especial a las empresas para rehabilitar a los empleados enfermos, pero pronto se vio la necesidad de orientarse a campos relacionados con la organización del trabajo. No obstante, cuando Suecia entró en recesión en los años 90 y las empresas luchaban por sobrevivir en un mercado global cada vez más competitivo, el centro de atención pasó de la rehabilitación a la productividad. Con todo, se generaron unos 25.000 proyectos financiados (Gustavsen et al, 1996). Aproximadamente al mismo tiempo, se creó una segunda financiación para apoyar las iniciativas de cambio en el puesto de trabajo –los Fondos Suecos para el Entorno de Trabajo. Era un programa encauzado a financiar investigaciones aplicadas sobre la vida laboral en varios sectores de la economía sueca. Estos fondos respaldaron, entre otras iniciativas, el Programa para las Organizaciones que Aprenden del NIWL apoyado por sindicatos y organizaciones empresariales que incluía proyectos de desarrollo para 40 organizaciones tanto del sector privado como del público (Docherty, 1996).

A mediados de los años 80 el programa HdA, en Alemania, se centró en áreas como:

- uso humanizado de las nuevas tecnologías en entornos de oficinas, fundiciones y fábricas;
- diseño humanizado de las condiciones de trabajo en la industria de forjados y en el sector del transporte;
- condiciones de trabajo y de salud y seguridad de los trabajadores incluyendo la reducción de ruido y el riesgo de cáncer en el puesto de trabajo;
- diseño humanizado de las condiciones de trabajo en las minas de carbón;
- investigaciones fundamentales y temas de general relevancia para el programa HdA (BMFT, 1987: 45).

Aunque en Alemania hay una importante tradición de apoyo institucional a las iniciativas de desarrollo de los puestos de trabajo, éstas han sido criticadas por los interlocutores sociales basándose en el sesgo percibido en el diseño de los programas. Den Hertog y Schröder (1989: 40) concluyeron que la experiencia alemana parece carecer de una tradición de diseño integrado en comparación con Suecia. Además, Den Hertog y Schröder también critican la general estrechez de objetivos de los proyectos alemanes, combinado con las pocas intenciones de difundir las experiencias.

Los años 80 vieron dos importantes programas dirigidos por el gobierno francés, el

Programa sobre Tecnología, Empleo y Trabajo (HT&T) y el Programa de Investigación Interdisciplinaria sobre Tecnología, Trabajo, Empleo y Estilo de Vida (PIRTTEM). Ambos implicaban métodos de investigación activos, sobre líneas similares a programas desarrollados en otros lugares de Europa. El antiguo programa basado en el desarrollo de nuevas condiciones de trabajo relacionadas con el cambio tecnológico, partía de la filosofía del “doble compromiso” – que requiere la modernización simultánea de las dimensiones económica y social (Sacquepée and Dufau, 2001). El programa PIRTEM también buscaba desarrollar investigaciones para conocer las necesidades tanto económicas como sociales, centrándose en particular en el impacto de las nuevas tecnologías. Su punto de partida era la necesidad de establecer un orden de prioridades en los requerimientos del conocimiento social y la sustitución de los equipos científicos. El programa comprendía aproximadamente unos 80 proyectos que cubrían materias entre las que se incluían nuevos sistemas de producción, ergonomía, aspectos económicos y psicosociales de la tecnología de la información, formación y calificación, así como determinantes estructurales del desempleo.

El gobierno holandés ha jugado un limitado pero estimulador papel en el área de la innovación del puesto de trabajo, muy notable en el apoyo financiero para las instituciones investigadoras y los programas – por ejemplo el Programa de Tecnología, Trabajo y Organización (TAO) entre 1986 y 1993. El propósito era lograr el equilibrio entre desarrollo de nuevo producto y tecnologías del proceso, de ese modo se fortalecía la infraestructura científica en ese campo. El concepto clave del programa fue la *investigación orientada al diseño*, buscando desarrollar un conocimiento de base para el diseño integral de sistemas socio-técnicos (Den Hertog y Schröder, 1989)

El impulso para el cambio en Holanda llegó también desde dentro de las propias empresas. A pesar del estancamiento de los años 80, algunas empresas encontraron que los métodos tradicionales de mantenimiento de la competitividad así como el recorte de costes habían perdido sus ventajas, y buscaron, en su lugar, el desarrollo de los recursos humanos. Esto se vio como el renacimiento del movimiento de reforma del trabajo en Holanda, ejemplificado por la empresa de semi-conductores Philips en Stadskanaal, transformada desde una organización funcional a una producción basada en el sistema de equipos (Den Hertog and Verbruggen, 2000). Se han documentado algunos proyectos más de renovación, tanto en la industria como en los servicios (Van Hooft et al, 1995), pero no se han hecho esfuerzos sistemáticos para comparar y evaluar los proyectos. Den Hertog y Verbruggen (2000) argumentan que cualquiera de estos inventarios mostraría que la difusión de estos esfuerzos siempre se ha mantenido limitada y sujeta a las resistencias del empresario.

El único país del norte de Europa (excluyendo a Irlanda) que no promovió la experimentación durante este periodo fue el Reino Unido (Geary and Sisson, 1994). En 1974, el Consejo de Investigación de Ciencias Sociales organizó una conferencia que buscaba aprender de las experiencias escandinavas sobre organización del trabajo, y a continuación de este evento se creó un grupo de trabajo para investigar temas sobre el desarrollo de la organización del trabajo (SSRC, 1978). En las conclusiones de los informes que siguieron se pedían fondos para ayudar a la investigación; no obstante, ésta solamente fue apoyada en parte (Brown, 1992). Al mismo tiempo, se creó una modesta Unidad de Investigación sobre el Trabajo, pero fue disuelta en

los años 80 (Cressey et al, 2000). El gobierno conservador compartió la posición de U.S.A. de que deberían ser las organizaciones particulares quienes promovieran los "programas de calidad de vida en el trabajo" más que implicar políticas públicas (Burnes, 1996). La ideología del partido conservador apoyó con fuerza la competencia de los empresarios y la marginación de los sindicatos. El cambio en el puesto de trabajo fue ampliamente propuesto por los empresarios e incluido en las típicas modas de gestión como son los círculos de calidad, la gestión de la calidad total y el rediseño de los procesos. No obstante, esto tuvo poco o ninguna conexión con la CVL.

#### **6.4. De mediados de los años 90 hasta la actualidad: ¿perspectivas de renovación?**

La experiencia del Reino Unido es instructiva en la demostración de las dificultades que conlleva la obtención e integración de un marco político para la CVL y la organización del trabajo, aunque el cambiante entorno político desde 1997 ha mejorado muchas perspectivas para la política de innovación. El Plan de Acción contra el Desempleo para el año 2001, en el Reino Unido, incide en la necesidad de extender las prácticas punteras de colaboración en el puesto de trabajo y en la organización del trabajo, citando actividades resultantes lideradas por los agentes sociales y la Red de Organización del Trabajo del Reino Unido (una nueva coalición de investigadores, organizaciones de apoyo a los negocios y agentes sociales). Tal como argumenta el gubernamental Libro Blanco de la Competitividad de 1998, se necesitan nuevos recursos basados en el conocimiento para apoyar el cambio en la empresa. Hasta ahora la experiencia indica un nivel elevado de fragmentación en la política pública, apoyo al negocio y la distribución de conocimiento y de habilidad en el Reino Unido. También demuestra la necesidad de nuevas formas de eventos activos, de animación y de intercambio que implique a los empresarios y a otros actores clave.

El marco político habitual liderado por el Departamento de Comercio e Industria del Gobierno (DoTI) incluye un amplio rango de iniciativas individuales que abarcan la difusión de "buenas prácticas" a través de sitios web y de publicaciones, la concesión de proyectos y la ejecución directa de servicios comerciales para las empresas. Se han identificado correctamente muchos de los componentes para una estrategia efectiva de promoción de la innovación en el puesto de trabajo y se han aplicado algunas iniciativas individuales de éxito. El ejemplo principal es el Fondo de Participación que apoya proyectos a pequeña escala para el cambio a prácticas de trabajo basadas en la actividad de colaboración entre gestores y trabajadores. Hasta la fecha se han patrocinado distintos niveles de proyectos, dirigidos a cambios como el trabajo en equipo, la mejora continua, el tiempo de trabajo, las prácticas de conciliación con la vida familiar y social y el teletrabajo. Muchos proyectos se centran en el cambio en los puestos de trabajo individuales, aunque en algunos casos supongan una amplia difusión de buenas prácticas. Hasta que no se publique una evaluación formal, hay señales esperanzadoras de que el Fondo está dando resultados positivos y que la iniciativa está actualmente siendo mejorada y desarrollada. Además se está avivando un proceso de aprendizaje y crítica dentro de la DoTI que debería beneficiar la renovación a largo plazo del pensamiento político.

Sin embargo, todavía hay un mercado que carece de coherencia y coordinación, con poca noción de cómo actividades distintas pueden trabajar juntas para crear un conjunto integrado de medidas de apoyo de efecto duradero. El DoTI está más dirigido a proyectos que a la dirección de una estrategia: el Libro Blanco de la Competitividad normalmente se interpreta como una lista de la compra de iniciativas dispersas, cada una con una lógica interna y unas pautas de decisión no explícitas sobre cómo seleccionar los tipos de intervención apropiados a problemas particulares. La eficacia de los distintos tipos de intervención y su aplicabilidad a diferentes problemas necesita ser analizada de una manera más rigurosa. Esto incluye decisiones sobre cuándo es apropiado dar un servicio directamente, cuándo debe ser contratado un servicio externo o cuándo deberá recurrirse a una red de actores externos para conseguir el mismo resultado por vías diferentes.

Una característica clave de muchos proyectos en la Suecia de finales de los 90 fue el énfasis en el desarrollo del puesto de trabajo como una parte de las redes regionales, a menudo con el apoyo de fondos estructurales del objetivo 4 de la U.E. Un ejemplo citado con frecuencia es la economía regional en el área rural de Gnosjö en el sudoeste de Suecia, donde Brulin (1998) estableció un paralelismo con los distritos industriales del norte de Italia. La investigación de Brulin también tuvo en cuenta el papel de las universidades y de los sindicatos como agentes activos en el desarrollo de redes de empresas locales y regionales, al estudiar el concepto de Putnam sobre el capital social (Putnam, 1992). Muchas universidades suecas ahora incluyen, de forma explícita en la definición de sus funciones, su objetivo de aplicar los resultados de sus investigaciones a la promoción del desarrollo industrial y regional como una "tercera tarea", más allá de las actividades básicas de enseñanza e investigación (Brulin, 1998).

Trabajos recientes en Francia han incluido áreas como la participación de los trabajadores (Sacquepée and Dufau, 2001) además del *Programa Trabajo a través de la Innovación*, con el que se buscaba conocer las condiciones de innovación social y económica dentro y fuera de la empresa para promover el empleo. Esto se planteó en contraposición a las estrategias de negocio basadas en la reducción de costes, para ser, así, un claro repetidor del debate sobre la "vía de la excelencia frente a la vía tradicional" (ver la anterior Sección 1). Otro objetivo más en la Francia contemporánea es conseguir las 35 horas semanales, lo que va ligado en muchos aspectos a mayores oportunidades de formas flexibles de trabajo. Los investigadores franceses han sugerido que una recuperación de la economía europea podría presagiar el retorno a discusiones sobre el trabajo como objetivo social (Sacquepée and Dufau, 2001).

## 6.5. Conclusiones

Los primeros estudios de campo – en Noruega – se consideraron un éxito pero, por contra, se registraron menos éxitos en relación con la difusión de las ideas que se generaron. Más reflexiones sobre las deficiencias de difusión condujeron entonces a afinar más los instrumentos de actuación de los investigadores que, consecuentemente, fueron testados en otro lugar, principalmente en Suecia. La

sensación de que los investigadores estaban jugando un papel demasiado preponderante, generó una nueva propuesta desde mediados de los años 80 hasta principios de los 90. Ésta se basaba en el diálogo democrático (Gustavsen, 1992), la representación tanto transversal como vertical de las personas de la empresa en los proyectos de cambio conjuntamente con el aprendizaje inter-organizacional a través de las redes (Gustavsen, 1998), incluyendo formalmente estos aspectos en los acuerdos colectivos.

La influencia de las cambiantes condiciones económicas, políticas e institucionales ha iniciado el cambio en los programas públicos en todos los países estudiados. Este paulatino desarrollo también puede atribuirse al aprendizaje interno ligado a los procesos derivados de los programas. Los primeros años de la década de los 60 hasta principios de los 70 se caracterizaron por el desarrollo de nuevas ideas asociadas a la tradición socio-técnica. A esto le siguieron las primeras experiencias de campo de los 70 y principios de los 80. Los resultados fueron, entonces, evaluados y se sacaron conclusiones relativas a los problemas de difusión.

A principios de la década actual, no obstante, el modelo de intervención política en Europa parecía irregular e inconsistente. Algunas partes de la Europa meridional no se vieron afectadas por estos programas, mientras que en muchos países del norte hay poca continuidad.

## **7. CONSTRUYENDO EL CAPITAL SOCIAL**

### **7.1. El papel de la intervención pública**

Este texto argumenta repetidamente que en la economía del siglo XXI la clave del éxito sostenible radica en la capacidad para reinventar continuamente productos y servicios utilizando con mayor imaginación y efectividad el gran potencial de conocimientos, habilidades y experiencia tanto de los gestores como de la fuerza de trabajo. Pero esto no carece de problemas a nivel de la organización. ¿Cómo pueden los empresarios animar a los trabajadores a usar completamente su talento y creatividad? ¿Cómo puede convertirse el conocimiento y la experiencia de los trabajadores en un recurso transversal colectivo para la innovación de la organización? Este reto llega a ser incluso más serio en el cada vez más apretado mercado laboral, donde el significado del trabajo llega a ser central para la capacidad de reclutar y retener personal experto.

Para muchas personas en Europa la organización del trabajo es, sobre todo, un tema de cada empresa y sus empleados. La necesidad de intervención pública, ya sea a nivel europeo, nacional o local, no es evidente en sí misma. Las empresas privadas pueden parecer, en principio, un poco frágiles cuando se compara con la escala de retos estratégicos y organizativos a los que puede ser necesario hacer frente durante la década actual. Incluso las empresas grandes pueden carecer de la variedad de conocimientos y experiencias necesarias para estimular y proceder al cambio efectivo, lo que motiva la búsqueda de apoyo externo a través de investigadores o consultores.

Ya se ha citado anteriormente la distancia (el discutible incremento de la distancia) entre prácticas punteras y prácticas comunes en las empresas europeas. A pesar del incremento de documentación sobre las ventajas, la difusión de las nuevas propuestas para la organización y la cultura del trabajo permanece sorprendentemente limitada. La inercia, combinada con propuestas a corto plazo para la inversión, dificulta gravemente el ritmo de la innovación en el puesto de trabajo. Muchos mandos, empleados y sindicalistas tienen una visión general limitada de cómo el mundo está cambiando, todavía están abrumados por las presiones externas. No logran entender la naturaleza y el potencial de la innovación en el puesto de trabajo, o creen que las experiencias en otros lugares no pueden ser relevantes para sus propias empresas. Esto parece ser especialmente verdad en las pymes, en las que todavía es raro encontrar gestores que se planteen nuevas alternativas. Así mismo, falta el conocimiento de base en aquellos que lideran el cambio en el campo de la organización del trabajo y de la vida laboral, especialmente en las pymes. Muchas organizaciones carecen de los conceptos, métodos y herramientas prácticas necesarias para analizar, planificar e implementar el proceso de cambio.

La innovación en el puesto de trabajo está íntimamente relacionada con el entorno externo de las empresas, la infraestructura semi-pública de las instituciones, las redes y otros recursos que pueden proporcionar oportunidades de acceso al conocimiento, al intercambio de experiencias y de recursos. La calidad de este entorno tiene un impacto significativo sobre la capacidad de la empresa para superar los obstáculos para cambiar. Dada la rápida evolución de nuevas propuestas para la organización del trabajo, es vital construir una esfera pública de conocimiento en la que el aprendizaje acumulativo y colectivo pueda tener lugar. El papel de la intervención pública es crear un entorno rico en recursos de aprendizaje, que proporcione el conocimiento básico necesario para estimular la innovación en las empresas y en sus empleados, creando soluciones colectivas a problemas comunes.

Éste es un reto para Europa en su conjunto. La diversidad europea representa una fuente de aprendizaje envidiable para la innovación del puesto de trabajo, pero no hemos tenido éxito adquiriendo y difundiendo el conocimiento y la experiencia resultantes. El acceso al apoyo de especialistas y de recursos se mantiene bastante irregular en toda la U.E. En parte de la U.E. aún hay experiencias fuertes de intervención pública para promover la innovación del puesto de trabajo; el conocimiento acumulado y la experiencia resultante de estos programas es una buena guía para la acción futura.

## 7.2. La brecha política

El Libro Verde Europeo de 1997: *Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo*, reconoce el concepto de vía de la excelencia de la innovación, como vía para promover una propuesta europea para la modernización de la organización del trabajo que:

- se construya sobre tradiciones consolidadas de colaboración social;
- se trace sobre un amplia gama de conocimientos y experiencias;

- logre un equilibrio entre la flexibilidad organizativa y la seguridad para los trabajadores;
- busque la convergencia entre competitividad, empleo y calidad de vida laboral.

La capacidad para desarrollar y difundir una propuesta como ésta para la organización del trabajo se valora, de manera acertada, como esencial para el futuro de la competitividad y del empleo europeo. El Libro Verde no aporta recetas. Por un lado, elige explorar el tema de la reglamentación con bastante extensión. Pero no está claramente definido que la regulación por sí misma sea eficaz para promover la difusión de las nuevas formas de organización del trabajo. Es más, por lo menos en el Norte de Europa, no parece haber evidencias concretas de obstáculos contractuales o legislativos para la modernización de la organización del trabajo. Durante las consultas sobre el Libro Verde muchos Estados miembros de la U.E. cuestionaron la reglamentación como medio para la modernización de la organización del trabajo y, en consecuencia, la propia Comisión no realizó propuestas de peso en este ámbito.

Por otro lado, el Libro Verde debate la necesidad de estimular la acción y la asignación de recursos al cambio en el puesto de trabajo. Aunque la naturaleza de estas medidas no se discute en detalle en el mismo Libro Verde, el Consorcio Europeo Trabajo y Tecnología (1997) identificó algunas restricciones a la modernización de la organización del trabajo que incluían:

- conciencia limitada entre los gestores, de las prácticas de vanguardia o de los beneficios para la competitividad, de las nuevas formas de organización del trabajo;
- falta de acceso a propuestas para el cambio “basadas en pruebas”, originadas por el vacío entre investigadores y profesionales. Ello es debido a la confusión y al fracaso asociados a la proliferación de paquetes estándar de las consultoras;
- un entorno pobre para apoyar el cambio sostenible que incluye:
  - la ausencia de competencias de cierta importancia en gran parte de los trabajadores (por ejemplo: comunicación, solución de problemas y habilidades para el trabajo en equipo);
  - limitadas oportunidades para el intercambio entre grupos de iguales: directivos, representantes sindicales y otros.

El posterior libro EWON Programas de Apoyo Gubernamentales para Nuevas Formas de Organización del Trabajo (Business Decisions Ltd, 2000) demuestra el éxito de los objetivos de programas públicos para vencer esas restricciones. Estos programas generalmente incluyen:

- recopilación, análisis y distribución de conocimientos sobre prácticas de vanguardia y propuestas de cambio basadas en pruebas,
- establecimiento de conexiones estrechas entre investigadores y profesionales,
- investigación activa para promover la innovación en el puesto de trabajo,
- desarrollo de nuevos recursos de aprendizaje para apoyar el cambio en el puesto de trabajo,
- apoyo a la gestión del conocimiento,
- creación de redes de aprendizaje entre empresas.

Esto plantea algunos retos para la Comisión:

1. Este tipo de iniciativas políticas son escasas en la mayor parte de Europa. Incluso

la cantidad de fondos existente raras veces encaja con la lista de problemas. La discontinuidad de los fondos es, también, un problema.

2. Europa carece de un sistema de gestión del conocimiento. No hay mecanismos para permitir programas nacionales que expandan el conocimiento y la experiencia de otros sobre una base sistemática, por eso los proyectos profesionales en cada Estado miembro se ven obligados a reinventar el proceso.
3. El Fondo Social Europeo (ESF), la mayor fuente de intervención europea en el campo del empleo y de la empresa, raramente consigue su objetivo de llegar a ser un recurso para apoyar las nuevas formas de organización del trabajo. "La modernización de la organización del trabajo" se define como un objetivo del ESF en Bruselas, pero, por lo general, no es del todo comprendido por las administraciones nacionales y es ampliamente ignorado en los planes de desarrollo regionales y en los sistemas de puntuación de los proyectos.

Está claro, que la propia Comisión necesita una mayor comprensión de los objetivos concretos que afectan a la modernización de la organización del trabajo en los puestos de trabajo reales, que le permita generar actividades para estimular y proceder al cambio en la práctica. La Comisión debería prestar mucha más atención a los objetivos planteados en la primera parte del Libro Verde relativos a "suministrar el apoyo necesario a empresas... que desean cambiar, pero carecen de recursos o experiencia para hacerlo". Sin esto, el Libro Verde será de poca relevancia para los profesionales.

En resumen, hay un fracaso general de construir en Europa una perspectiva de conocimiento efectivo para las empresas que buscan propuestas para el cambio basadas en pruebas. El marco político existente en muchos Estados miembros contiene importantes vacíos en la dotación de conciencia, conocimientos y recursos necesarios para apoyar el cambio:

- Hay pocos servicios de gestión que ofrezcan conjuntos integrados de conocimientos generales para que los empresarios afronten los claros obstáculos de la modernización de la organización del trabajo.
- Las redes entre instituciones con conocimientos y experiencia, relativas a la organización del trabajo han sido poco convincentes, con un intercambio limitado de ideas y de prácticas. El resultado es un exceso de modelos y propuestas, que compiten entre sí y que confunden a los empresarios y debilitan el momento del cambio. Se necesitan nuevas formas de transferencia del conocimiento a gran escala.
- Es bien sabido que la integración de investigación y práctica es poco convincente para muchos europeos, sobre todo porque las universidades carecen de incentivos económicos suficientes para dedicarse activamente a ello. La experiencia sugiere que existen graves obstáculos culturales y organizativos para el cambio real.
- Además hay muy pocos espacios a los que los empresarios puedan acudir para compartir experiencias e identificar necesidades comunes. El apoyo económico a las organizaciones normalmente está centrado en el estudio de casos concretos, olvidando la necesidad de recursos y apoyo al cambio a través del aprendizaje compartido y del intercambio entre colegas. Las redes de aprendizaje de los empresarios son raras en gran parte de la U.E. y hay necesidad de medidas para

estimular y apoyar los intercambios de conocimiento y de experiencias entre compañías durante largos periodos.

- En los programas de la U.E. y nacionales relativos al rendimiento del negocio hay, a menudo, poca actividad de gestión de los resultados para asegurar la amplia distribución del nuevo conocimiento o de la práctica de innovación. Sin embargo, las iniciativas concretas, de éxito en su propia calificación, no son suficientes. Es necesario asegurar que los proyectos con fondos públicos contribuyan a gestionar el proceso de aprendizaje acumulativo y colectivo, de ese modo se reducen las duplicidades y se mejora el impacto.

La intervención pública necesita trabajar a diferentes niveles: cambios en el puesto de trabajo individual, aprendizaje entre empresas y mejora de infraestructuras en el ámbito de la U.E. y nacional. Este texto ha argumentado que gran parte de Europa sufre políticas deficientes en cada uno de los tres niveles. Una programación dirigida a estos temas debería, por tanto, ayudar a acortar “la gran brecha” no solamente a través de la intervención en puestos de trabajo individuales sino en la construcción de un entorno de aprendizaje en redes más efectivo.

### 7.3. Comentarios finales

Muchos investigadores mantienen que las intervenciones debidas a actividades de investigación, dirigidas al desarrollo del puesto de trabajo tuvieron más éxito cuando estaban dirigidas al concepto y, que, el “cómo” (proceso) del cambio ha tenido más importancia que el “qué” (contenido) del cambio (den Hertog & Schröder, 1989; Gustavsen et al, 1996). Las investigaciones de los años 90 pusieron más énfasis en las redes creadas que en las experiencias de campo (Gustavsen, 1998). Pero, ahora, el reto es entrar en una nueva fase donde las redes y otras herramientas son concebidas para ayudar al desarrollo del puesto de trabajo en el nuevo contexto de la economía basada en el conocimiento y el negocio centrado en mercados de alto valor. Sobre todo, la construcción de redes debería ser un medio para facilitar el aprendizaje entre organizaciones, no solo sobre el contenido de las nuevas innovaciones de puestos de trabajo, sino también, y probablemente de mayor importancia, para aprender sobre el proceso de cómo aprender de otros. Recapitulando sobre la experiencia europea en programas de Calidad de Vida Laboral hasta la fecha, vemos que son constantes algunas cuestiones clave de vital interés para los políticos:

- metodologías del cambio en la organización, en particular la necesidad de implicación y participación de todos los actores en el esfuerzo del cambio;
- el papel clave del diálogo, la forma precisa que toma y el campo por el que debe dirigirse;
- la difusión entre las tendencias y prácticas de gestión dominantes, en las organizaciones tanto del sector privado como del público, de conocimientos nuevos y de aprendizajes a partir de experiencias innovadoras;
- la difusión en forma de proyectos regionales y locales de nuevos conocimientos y de aprendizajes adquiridos en los programas nacionales.

El concepto de calidad de vida laboral desapareció de los discursos de las organizaciones a mediados de los años 80 en un entorno neo-liberal que buscó anunciar

un periodo de prerrogativas para los empresarios. Por otro lado, las “duras” opciones de RRHH, basadas en el individualismo y el descenso de la influencia de los sindicatos fracasaron a la hora de levantar el nivel competitivo europeo. *Ya que la competitividad de las empresas europeas se basa ahora en las competencias que tienen las personas como conductores de la innovación, es el momento de desarrollar nuevas metodologías para la intervención en el puesto de trabajo, rehabilitando y reinventando la CVL como plataforma central de la estrategia de excelencia.*

## 8. REFERENCIAS

- Adler, N. Cole, R.E. (1993) Designing for learning: A tale of two plants. *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 2, 85-94.
- Banke, P. et al (1978) *Jobudvikling i praksis*. Danish Technological Institute.
- Banke, P. et al (1999) *MOVE: mod nye former for virksomhedsudvikling*. Danish Technological Institute, Human Resources Development.
- Banke, P, Norskø, E-C. (2000) *Job Development in Denmark: The Historical framework and Current Situation for Employee-Initiated Change Processes*. Innoflex Project.
- Bartlett, C; Ghoshal, S (1989) *Managing Across Borders - The Transnational Solution*. London: Hutchinson Business Books.
- Berggren, C. (1994) NUMMI vs Uddevalla: A rejoinder. *Sloan Management Review*. Vol. 35, no.2, 37-46.
- Berlov, M (2000) *Dialogue Conferences* Innoflex working paper.
- BMFT (1987) *Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, Dokumentation 1987*. BMFT.
- Brödner, P. , Garibaldo, F., Oehlke, P. and Pekruhl, U. (1999). *Work organisation and employment: The crucial role of innovation strategies*. Gelsenkirchen: IAT.
- Brown, R. K. (1992) *Understanding Industrial Organisations – Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*. London: Routledge.
- Brulin, G. and Nielsson, T. (1997) Work development and improved productivity: An evaluation of the Work Life Fund. Stockholm: Stockholm School of Business Research Report (in Swedish).
- Brulin, G. (1998) *The Third Task: Universities and their Neighbourhoods in Collaboration* (in Swedish). Stockholm: SNS.
- Buchanan, D., Huczynski, A. (1997) *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.
- Burnes, B. (1996) *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics (2nd edn.)*. London: Pitman Publishing.
- Business Decisions Ltd. (2000) *Government Support Programmes for New Forms of Work Organisation*. EWON Report. Brussels: European Commission.
- Cressey, P, Dietz, G, Shapiro, G. (2000) *Partnership, Employability and Competitive Advantage*. UK Work Organisation Network.
- Cobbenhagen, J. (1999) *Managing innovation at the company level*. Maastricht: Maastricht University Press.

- Cully, M. (1999) *Britain At Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London: HMSO
- Delbridge, R, Turnbull, P, Wilkinson, B. (1992) "Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification under JIT/TQM Regimes", *New Technology, Work and Employment*. 7: 97-106.
- Dhondt, S. et al. (1998). *Arbeid in de informatiemaatschappij*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Docherty, P (1996) *Läroriket – vägar och vägväl i en lärande organisation*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Den Hertog, J F, Schröder, P. (1989) *Social Research for Technological Change: Lessons From national Programmes in Europe and North America*. Maastricht: MERIT: 89-028.
- Den Hertog, J.F. den and Mari, Ch. (2000) *Management of change and human resources*. Brussels: EUROFER.
- Den Hertog, J.F. den and Huizenga, E. (2000) *The knowledge enterprise, Implementing intelligent business* . London: Imperial College Press.
- Den Hertog, J. F. Verbruggen, V. (2000) *Organisational Innovation in the Netherlands*. Innoflex Project.
- EPOC (1997) *New forms of work organisation: Can Europe realise its potential?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EPOC (1999) *Useful but Unused: Group Work in Europe*. Dublin: European Foundation.
- European Commission. (2001) *Employment in Europe 2001 - Recent Trends and Prospects*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Work and Technology Consortium. (1997). *Work Organisation, Competitiveness , Employment: The European Approach Vol. II*. Nottingham: CERRM/Centre for Work and Technology, The Nottingham Trent University.
- Ford, C. M, Gioia, D. A. (eds) (1995) *Creativity in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Newbury Park Ca., Sage.
- Ford, C. M, Ogilvie, D. T. (1996) "The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change", *Journal of Organizational Change Management* 9 (1): 54-62.
- Fröhlich, D. and Pekruhl, U. (1996) *Direct participation and organisational change fashionable but misunderstood, An analysis of recent research in Europe, Japan and the USA*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Geary, J, Sisson, K. (1994) *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – EPOC Project*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Giddens, A (1998) *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Gordon, R. (2000) *Has the New Economy Rendered the Productivity Slowdown Obsolete?* Northwestern University, Mimeo.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and Development*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Gustavsen, B., Wikman, A., Ekman-Philips, M. and Hofmeier, B. (1996) Concept-

- driven change: The core element in a National Workplace Development Program. *Concepts and Transformation*, vol. 1, no. 2/3, 193- 211.
- Gustavsen, B. (1998) "From Experiments to Network Building: Trends in the Use of Research for Reconstructing Working Life", *Human Relations* 51(3): 431-448.
- Haak, A. (1994) *Dutch sociotechnical design in practice: An empirical study of the concept of the whole task group*. Assen: Van Gorcum
- Hague, J., & Aubrey, R. (1999) *Time for a Change? A survey of new forms of work organisation in Greater Nottingham*. Nottingham: The Observatory, The Nottingham Trent University.
- Hague, J. (2000) *Work Organisation: Old Wine in New Bottles?* Innoflex Project.
- Henry, J. (ed) (1991) *Creative Management*. London: Sage.
- Hertzberg, F, B, Mausner, B, Snyderman, B. B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Huizenga, E. (2000) *Innovation management: How frontrunners stay ahead*. Maastricht: Maastricht University Press.
- Huzzard, T. (2000) *The Convergence of QWL and Competitiveness: A Current Swedish Literature Review*. Innoflex Project.
- Kay, J. A. (1993) *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: Oxford University Press.
- Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. jr. (1995) *Creating high performance organisations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Machin, S, van Reenen, J. (1998) "Technology and Changes in Skill structure: Evidence from Seven OECD Countries". *The Quarterly Journal of Economics*. CXVII(4): 1215-1244.
- Mazzanti, M. (2001) *The Italian Debate: A Literature Review*. Innoflex Project.
- McEwan, A-M, Hawthorne, M, Totterdill, P. (2000) *Contemporary Work Organisation in Practice*. Innoflex Project.
- Nonaka, I (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science* 5 (1): 14-37.
- Nonaka, I, Takeuchi, H (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- NUTEK (1999) *Flexibility matters: Flexible enterprises in the Nordic countries*. Stockholm: Swedish National Board for Industrial and Technical Development.
- Oncins, M, Ruiz-Escribano, T, Murillo, G. B, Fernandez, M, Yuste, L. (2002) *Competitiveness and Quality of Working Life: The Spanish Situation*. Innoflex Project.
- Pearn, M, Roderick, C, Mulrooney, C (1995) *Learning Organizations in Practice*. London: McGraw Hill.
- PLS Consult (1999) *Produktionsgrupper/selvstyrende grupper i danske virksomheder (Production groups / self-governing groups in Danish enterprises)*.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Putnam, R. D. (1992) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Prahalad, C, K, Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* May-June.
- Rogers, E. M. (1995) *The Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

- Sacquepée, S, Dufau, M. (2000) The Convergence of Quality of Working Life, Competitiveness, and Organisational Change. Innoflex Project.
- Sandberg, Å. (1995) The Uddevalla experience in perspective. In: Å Sandberg (ed.) *Enriching production*. Aldershot: Avebury.
- Savage, P. (ed.) (2001) *New forms of work organisation: The benefits and impact on performance*. EWON Theme Paper, Brussels: European Commission
- Scase, R. (1999) *Britain towards 2010: the changing business environment*. London: Department of Trade and Industry.
- Senge, P (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smith, C, Thompson, P (1998) "Re-evaluating the Labour Process Debate", *Economic and Industrial Democracy* 19(4): 551-577.
- Snowder, D. (1998) "The Organizational Revolution and its Implications for Job Creation", in Gual, J. (ed) *Job Creation. The Role of Labour Market Institutions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- SOU 1991: 82 (1991) *Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande: produktivetsdelegationens betänkande*. Stockholm: Produktivetsdelegationen.
- Stewart, G. L. and Barrick, M. R. (2000) Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 2, 135-148.
- Stjernberg, T. (1977) *Organizational Change and Quality of Life*. Stockholm: EFI.
- Thompson, P, McHugh, D (1995) *Work Organizations: A Critical Introduction*. Basingstoke: MacMillan Business.
- Thorsrud, E, Emery, F (1969) *Form and Content in Industrial Democracy: some Experiences from Norway and other European Countries*. London: Technology and Democratic Society.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley.
- Trist, E, L, Bamforth, K. W. (1951) "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method Coal Getting". *Human Relations*, 4(1): 3-38.
- Unsworth, K. (2001) "Unpacking Creativity", *Academy of Management Review* 26(2): 289-297.
- Van Hooft, M. (ed) (1996) *Synergetisch produceren in praktijk*. Assen: Van Gorcum Hoogerwerf.
- Walton, R. E. (1973) "Quality of Working Life: What Is It?", *Sloan Management Review* 15(1): 11-21.
- West, M. A. (1997) *Developing Creativity on Organizations*. Leicester: BPS Books.
- Wikman, A., Andersson, A. and Bastin, M. (1999) *New relations in working life*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet .
- Wilpert, B. (1988) *PIRTEM: Darstellung eines Programms Interdisziplinärer Forschungspolitik in Frankreich*. Berlin: WZB.



PARTE 2

**APRENDER EN Y APRENDER DE LAS REDES  
ORGANIZACIONALES EN EUROPA**

Dentro y fuera



## 1. INTRODUCCIÓN

¿Cómo pueden las empresas, las organizaciones del sector público y los políticos garantizar que las empresas europeas se mantengan competitivas en un mercado cada vez más globalizado? ¿Qué tipos de organización del trabajo son los adecuados en un contexto de cambio para apoyar la competitividad y el rendimiento elevado? ¿Qué implicaciones tiene el cambio en las partes implicadas de la organización? ¿Cómo pueden los empresarios alentar a sus trabajadores para que empleen todo su talento y creatividad? ¿Cómo puede traducirse el conocimiento tácito y la experiencia de los trabajadores en un recurso colectivo para la innovación a través de una organización? ¿Qué papel desempeñan los políticos y las instituciones de investigación a la hora de reproducir nuevas formas de organización del trabajo que puedan incrementar la competitividad de Europa? Estas preguntas y otras cuestiones relacionadas con ellas han constituido el tema central de estudio del Proyecto Innoflex, financiado por la Acción Clave de Investigación Socioeconómica dentro del V programa marco de la UE.

El objetivo general de Innoflex ha sido identificar las condiciones necesarias para lograr la convergencia entre calidad de vida y competitividad empresarial a través del diseño y la implementación de nuevas formas de organización del trabajo, así como identificar los medios para reproducir estas condiciones mediante las acciones de políticos, organizaciones sociales e instituciones de investigación. El argumento central de Innoflex es que las formas tradicionales de organizar los puestos de trabajo, así como los estilos tradicionales de gestión, no pueden materializar el compromiso, la agilidad y la adaptabilidad necesarias en el siglo XXI. La organización del trabajo es el medio a través del cual los trabajadores, de forma individual y colectiva, tienen la oportunidad de utilizar todas sus aptitudes y sacar el máximo provecho a su potencial creativo. Las organizaciones necesitan personas que puedan aprender y ser creativas; para ello, es necesario que el trabajo esté organizado de manera que fomente el aprendizaje y la innovación.

Sobre todo, Innoflex intenta promover tanto el propio contenido como el conocimiento de nuevas formas de organización que consideren la competitividad como la creación de espacios organizativos que liberen la creatividad humana de manera que se logre un equilibrio dinámico entre el producto y la innovación. Se adopta esta postura en contraste riguroso con los discursos sobre competitividad que se centran en recortar costes, en el liderazgo de costes, en la velocidad y en eliminar el derroche, en vez de facilitar estructuras y procesos de aprendizaje de la organización. Este documento es un análisis integrado de estos temas y de cómo han sido tratados en las diversas actividades y actores que participan en el proyecto. Concretamente, el informe abarca la creación de una serie de redes de aprendizaje como forma de facilitar los procesos de aprendizaje con el fin de generar y difundir el conocimiento sobre nuevas formas de organización del trabajo. Estos procesos de aprendizaje no sólo contribuirían positivamente a la competitividad y a la rentabilidad, sino también al bienestar del trabajador.

Empecemos por resumir los cambios a los que se enfrentan las organizaciones europeas según se identificaron con anterioridad a las actividades de Innoflex. Luego trataremos con más detalle nuestro razonamiento a favor de la convergencia de las partes interesadas como condición fundamental para la sostenibilidad de la organización a largo plazo, y presentaremos un marco conceptual para dicha convergencia. Posteriormente, analizaremos el papel central de las redes de aprendizaje en cuanto a la creación y difusión del conocimiento sobre los obstáculos para el cambio y en cuanto a las posibles soluciones a los problemas para seguir siendo competitivo. En la siguiente sección analizamos más a fondo el papel y las características de las redes de aprendizaje valiéndonos de un breve resumen de la bibliografía sobre este tema que propone una serie de marcos analíticos para un análisis comparativo de redes. Dicho análisis se lleva a cabo en la tercera sección del informe, que trata de las similitudes y las diferencias más importantes observadas por los socios de Innoflex en nuestras redes. La última sección saca conclusiones sobre la estimulación y el mantenimiento del diálogo entre redes, identifica factores de éxito fundamentales para la convergencia de las partes interesadas, y acaba con una consideración sobre las implicaciones tanto para la política como para futuras investigaciones.

## **1.1. El contexto cambiante del trabajo en Europa**

Nuestro primer trabajo en el proyecto confirmó que se estaba acercando un cambio importante en el mercado de trabajo europeo. En la primera parte de este texto: "Mejor ser rico y estar sano que pobre y enfermo", argumentamos que hay razones sólidas para creer que las condiciones en las que compiten las empresas europeas están cambiando en sus fundamentos, al igual que el mercado de trabajo europeo (Hague et al 2003). A medida que se liberalicen e internacionalicen los mercados, será cada vez más difícil defender los puestos de trabajo en unas organizaciones europeas no competitivas recurriendo a medidas protectoras. Además, los elevados índices de desempleo y los modelos ocupacionales estables que caracterizaron la era de posguerra han dado paso, en la actualidad, a un entorno más incierto y sujeto a cambios. Para los trabajadores europeos, dar por sentado su puesto de trabajo en un

mercado laboral relativamente estable con pocos o ningún cambio laboral a lo largo del ciclo vital está en cuestión por el discurso imperante que subraya la capacidad de emplear como objetivo político, en vez de encaminarse al pleno empleo (Garsten y Jacobsson, 2003). Evidentemente, deberíamos tener cuidado en no simplificar la historia afirmando que nunca se produjeron cambios en el pasado; sin embargo, existen datos que apuntan a que los cambios que estamos presenciando en la actualidad son de carácter profundo.

Algunos motores de cambio están teniendo un impacto profundo en el empleo en Europa. Hemos identificado, en particular, *cambios en el capital físico, cambios en las tecnologías de la información, cambios en el capital humano y cambios en las expectativas de empleo y en las preferencias de consumo*. Podemos añadir que la ampliación de la UE permitirá a los productores de los países del antiguo bloque soviético el libre acceso a los mercados de occidente. La apertura de estos mercados también ofrecerá oportunidades nuevas a las multinacionales para que se trasladen y operen sobre una base de costes menores, lo cual amenaza las perspectivas de empleo en Europa occidental.

Una característica concreta de la tendencia actual es el papel que desempeñan los mercados financieros mundiales, "que cada vez operan más sobre una base de tiempo real" (Giddens 1998:30). El resultado de todo ello es que los factores internacionales, fuera del control de los gobiernos, y las empresas europeas están dictando los entornos competitivos de éstas y por tanto las condiciones bajo las que se crea y se mantiene el empleo en el continente europeo.

A escala mundial, se ha afirmado que estamos presenciando un proceso de globalización en el que la economía mundial está siendo dominada por tres bloques comerciales: Europa, Norteamérica y los países de la costa del Pacífico, con unas empresas multinacionales que operan internacionalmente dentro del bloque al que pertenecen, y empresas transnacionales activas en los tres bloques (Bartlett y Ghoshal, 1989). Ya hemos mencionado el papel que desempeña el cambio tecnológico, pero éste, unido a la búsqueda global de espacios de producción barata, ya está generando un flujo de empleo hacia Asia en un sector relativamente nuevo de trabajo: el de los *call centres*. Incluso los sectores más nuevos de empleo en Europa son, por lo que parece, de naturaleza efímera.

## 1.2. Sostenibilidad y convergencia de las partes interesadas

Las fuerzas identificadas con anterioridad están afectando de forma importante las condiciones con las que compiten las empresas europeas. Cada vez más investigadores en el campo de la estrategia comercial afirman que la clave para obtener una auténtica ventaja competitiva sostenible no consiste únicamente en adoptar el contenido estratégico correcto sino, más bien, en la capacidad para innovar y hacer cosas nuevas antes que los rivales. Esto depende de las competencias centrales de la organización y éstas, a su vez, residen en la capacidad de la empresa para aprender colectivamente (Parlad y Hamel, 1990). Así pues, en última instancia la capacidad de las empresas para sumar valor y competir con éxito depende del ritmo con el que una empresa incorpora ventajas únicas y nuevas en el núcleo de su organización, en

vez de un conjunto de ventajas en un momento concreto (Kay, 1993). La clave para el éxito competitivo, en vez del liderazgo en costes, es la capacidad innovadora. Esto depende del desbloqueo del capital intelectual y de la creatividad humana en toda la organización. A su vez, se cambia el enfoque hacia innovaciones en la organización del trabajo como elemento central del potencial competitivo europeo.

A pesar de que hay datos que indican que se están empezando a producir cambios en la organización del trabajo, también hay indicios de que muchas innovaciones representan poco más que un cambio simbólico. (EPOC, 1999; Smith y Thompson, 1998). Es posible que algunas organizaciones hayan aceptado los cambios, por ejemplo, en forma de trabajo en grupo, pero en muchos casos este cambio implica en realidad formas más sutiles de control (Delbridge et al. 1992), en vez de un clima que fomente la innovación y la creatividad del trabajador. Por consiguiente, nuestra creencia en la necesidad de reenfocar el debate sobre la competitividad de Europa incluye la necesidad de estudiar seriamente nuevas formas organizativas que no sean simplemente un "refrito" de las tecnologías de control taylorístico. En nuestra opinión, ese objetivo es alcanzable con una rehabilitación del concepto de la calidad de vida laboral (CVL).

La CVL, según argumentamos, debería entenderse en función de las oportunidades ofrecidas a los trabajadores para aprender, innovar y desarrollar su potencial creativo en armonía con las necesidades de desarrollo de su organización. Así pues, defendemos un enfoque equilibrado de las relaciones laborales. Esto no incluye únicamente las condiciones del lugar de trabajo, sino que también entiende la relación como algo complicado ligado a factores externos. Éstos incluyen el marco político, el tema de la conciliación entre trabajo y vida privada y la relación entre la creación de valor en el lugar de trabajo con los componentes más generales de capital social (Putnam, 1992).

El argumento central del informe es que necesitamos un nuevo lenguaje para conceptualizar el conocimiento puesto en práctica que implica una convergencia entre la innovación basada en el rendimiento y nuevas formas de organización del trabajo donde la motivación y el potencial humano desaten la creatividad y los procesos de aprendizaje individuales. En nuestra opinión, este último aspecto puede lograrse con una reflexiva rehabilitación de la calidad de la vida laboral (CVL). Pero también sostenemos que en comparación con los informes anteriores sobre CVL, este discurso no puede ser tan fácilmente separado de la dinámica empresarial (Adler y Docherty, 1998).

El cambio organizativo sostenible requiere, por tanto, una convergencia entre la CVL, sea cual sea su definición, y la competitividad. También defendemos que actualmente nos enfrentamos a un estancamiento del conocimiento en los esfuerzos por el cambio en Europa – una situación que requiere nuevas herramientas discursivas para guiar las iniciativas de cambio. Dicho estancamiento es evidente tanto en el área de las intervenciones directivas de arriba-abajo como en las intervenciones de carácter más participativo que suelen ser promovidas por programas gubernamentales y apoyadas por parte de los mercados laborales (Gustavsen, 1992). Aunque la CVL es criticada por ser un ideal organizativo (Alvesson, 1987; Puijt, 2000), nosotros, sin embargo, hemos explorado en qué medida puede reintroducirse como concepto

para informar de los esfuerzos de cambio a través de la investigación activa apoyada por redes de aprendizaje.

Concretamente, defendemos que existen dos opciones bastante distintas para el logro de la competitividad, la opción del “camino hacia el fracaso” y la del “camino hacia el éxito”. Las soluciones del camino hacia el fracaso se centran en las opciones tradicionales en la organización del trabajo de liderazgo en costes, flexibilidad, velocidad y calidad. En mercados globales cada vez más feroces, existe una presión constante para producir bienes y servicios lo más rápido posible, mejor y a precios más económicos. Pero estos factores ya no se consideran suficientes para añadir valor; son simples “factores de entrada” en el juego competitivo y no ofrecen garantía de éxito. El cambio organizativo sostenible necesita abarcar soluciones del camino hacia el éxito en las que se creen espacios organizativos que liberen la creatividad humana de manera que se alcance un equilibrio dinámico entre el producto y la innovación del proceso.

Otro aspecto de las organizaciones del camino hacia el éxito es que implican necesariamente un horizonte temporal más largo para tomar decisiones. La presión de los mercados del capital o incluso de los políticos, para obtener resultados inmediatos, puede tener una repercusión importante en el resultado final. La manera más fácil de obtener estos resultados suele ser la solución rápida de reducción de personal y ajuste de gastos. Sin embargo, existen muchos datos que indican que estas medidas perjudican directamente a los procesos de desarrollo y aprendizaje que son decisivos para la supervivencia de la organización y la prosperidad a largo plazo. Esto también indica que las organizaciones de la vía de la excelencia confían más en las medidas de actuación *dinámicas* que en las estáticas. Entre los ejemplos de medidas dinámicas figuran el desarrollo de las aptitudes individuales, el desarrollo de la organización (rendimiento interno) así como su capacidad para adaptarse e innovar, y el aprendizaje simple y de doble bucle<sup>1</sup> (rendimiento externo). Por otro lado, las medidas estáticas incluyen la utilización racional de los recursos (rendimiento interno) así como la creación de un valor añadido para el cliente, productividad y rentabilidad (rendimiento externo).

Las soluciones de la vía tradicional suelen caracterizarse por una reducción de costes, planificación a corto plazo, medidas de actuación estáticas e intensidad de trabajo, e implican una relación negativa entre la CVL y la competitividad, mientras que las soluciones del camino hacia la excelencia basadas en una planificación a largo plazo, en medidas de actuación dinámicas y en la sostenibilidad indican una relación positiva. Podemos resumir las diferencias entre ambas opciones en la figura 1.

Innoflex también ha tratado de investigar las condiciones bajo las cuales puede lograrse la convergencia entre competitividad y calidad de la vida laboral. Se necesita un avance importante más allá de los programas de CVL de las décadas de los años 60 y 70, impulsados por inquietudes humanísticas junto con cierta preocupación por la escasez de trabajo que empezaba a aflorar. La relación entre la calidad de la vida laboral y la competitividad sólo se conceptualizó o estudió superficialmente.

---

1. Se refiere a la teoría de Argyris sobre el aprendizaje de la organización

Vía de la excelencia	Vía tradicional
Convergencia entre CVL y competitividad	Divergencia entre CVL y competitividad
Horizontes de toma de decisiones a largo plazo	Horizontes de toma de decisiones a corto plazo
Medidas de actuación dinámicas	Medidas de actuación estáticas
Sistemas de trabajo sostenibles	Sistemas de trabajo intensivos

Figura 1. La vía de la excelencia y la vía tradicional: dos opciones opuestas de desarrollo (fuente: Huzzard 203:94)

Como ya se ha dicho anteriormente, la economía del siglo XXI obliga a buscar nuevos productos que den respuesta a nuevas necesidades, y esto debe hacerse a partir de los conocimientos y la experiencia adquirida por los trabajadores a lo largo de su vida laboral. Así las empresas que quieran ser competitivas en el mercado actual deberán ser capaces, en primer lugar, de mantener la masa laboral. En segundo lugar deberán motivar a los trabajadores para conseguir que su talento y su creatividad revierta en la renovación de la propia empresa-

### 1.3. Un marco para la convergencia

El concepto de “calidad de la vida laboral” es impreciso y por tanto difícil de utilizar. Además, no se ha acordado ninguna definición de CVL en la bibliografía existente sobre el tema. Sin embargo, parece haber un amplio consenso en cuanto a que el término implica centrarse en el diseño del trabajo y en todos los aspectos de la vida laboral que puedan ser relevantes para la satisfacción y motivación del trabajador (Ryan, 1995). Un elemento clave, aquí, es el de las estrategias alternativas para diseñar espacios de trabajo en contraste con aquellas que han tratado de racionalizar el trabajo basándose en los principios del Taylorismo. Históricamente, una inquietud fundamental del movimiento CVL ha sido la sustitución de los puestos de trabajo que impliquen tareas únicas y repetitivas, a menudo en cadenas de montaje, por formas más “humanizadas” de trabajo con una separación menos clara entre concepción y ejecución. Estas alternativas, según se argumenta, permiten la creación de trabajos menos desagradables, fomentan la satisfacción en el trabajo, la realización de un trabajo más útil, y permiten tener una mayor influencia en las decisiones que afectan al entorno laboral. A su vez, estos avances generan un mayor rendimiento de la organización, menos bajas por enfermedad y reducen la rotación de trabajadores.

Se ha considerado que este concepto estuvo estrechamente relacionado con las perspectivas de los sistemas sociotécnicos del diseño organizativo (Davis y Trist, 1974). Sin embargo, en algunos países, por ejemplo en Escandinavia, las versiones de la teoría socio-técnica van más allá del enriquecimiento laboral haciendo hincapié en

la necesidad de un diseño laboral óptimo para abarcar la participación e influencia del trabajador en el desarrollo de los procesos de cambio dentro de la organización. Algunos autores también coinciden en que la CVL debe vincularse a la noción general de "calidad de vida", que cubre factores tales como la satisfacción general ante la vida, el ocio y el bienestar más allá del lugar de trabajo (Stjernberg, 1977).

Existe cierta confusión en cuanto a si la CVL describe o caracteriza ciertos tipos de procesos de cambio o si es en realidad el resultado de estos procesos. Nosotros hacemos hincapié en las características del rediseño laboral que pueden considerarse, de forma razonable, como elementos que facilitan mejoras en la CVL, en vez de centrarnos en el sentido estricto de las primeras definiciones de CVL. En definitiva, estas características del rediseño laboral pueden incluir un enriquecimiento del trabajo, una ampliación del trabajo, participación, autonomía, oportunidades de aprendizaje, posibilidades de desarrollo, equilibrio en el entorno laboral y conciliación del trabajo y la vida privada.

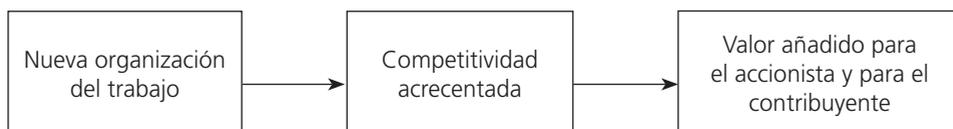
Creemos que es útil distinguir entre las dimensiones de CVL de carácter más filosófico esbozadas en los primeros escritos sobre el tema (por ejemplo: Walton, 1973; Davis y Cherns, 1974) y las versiones de CVL que definen este concepto más bien como un rediseño del trabajo. Las primeras pueden entenderse como *resultados empresariales* proporcionados a los trabajadores a partir de un proceso de cambio en la organización del trabajo. El impacto de este cambio en la CVL queda, no obstante, mediado por ciertos *resultados organizativos* en cuanto al rediseño del trabajo. Se entiende que este rediseño comprende varias características que parecen contribuir positivamente a la CVL y que se pueden percibir en la literatura. Por consiguiente, podemos concebir un proceso en el que se añada valor para los trabajadores de esta manera:



Los debates sobre las fuentes de la competitividad empresarial suelen efectuarse con referencia a la obra de Porter (1980) sobre estrategias genéricas. Porter argumentó que existen tres formas fundamentales con las que las empresas pueden buscar una ventaja competitiva en un mercado concreto. Éstas son el liderazgo en los costes (producir con el coste más bajo en la industria), la diferenciación (ofrecer a los consumidores algún tipo de característica única en el producto o el servicio que valoren mucho y para la que suelen estar dispuestos a pagar un precio extra) y la especialización (elegir un ámbito competitivo limitado dentro de una industria). Sin embargo, según el apartado 1.2, otros autores centran el énfasis de la ventaja competitiva no en el contenido de la estrategia sino en una mayor capacidad de aprender e innovar en relación con los competidores. En cuanto a la estrategia competitiva, lo que más nos interesa en el contexto de la convergencia son las opciones basadas en los costes y en la capacidad de influencia innovadora, puesto que estas opciones están más directamente relacionadas con aspectos de recursos humanos.

Las opciones que parten de la innovación de la organización del trabajo pueden

dotar a las organizaciones de los medios necesarios para ser tan buenas, o mejores, que sus competidoras. De este modo, la mejora en la competitividad puede verse como un resultado organizativo potencial de la innovación de la organización del trabajo. A su vez, las empresas comerciales del sector privado se verán beneficiadas ya que la percepción de una mejor posición competitiva de la empresa normalmente incrementa el precio de sus acciones y le añade valor para el accionista. Asimismo, podemos hablar de una mayor eficacia en las organizaciones del sector público en beneficio de los contribuyentes. De este modo, podemos concebir un proceso en el que se añada valor para los propietarios o los contribuyentes de esta manera:



Podemos combinar ambos procesos de añadir valor a las partes interesadas identificadas aquí en un único marco para entender la convergencia en un contexto de desarrollo y cambio de la organización según lo expuesto en la figura 2. Resulta útil identificar las condiciones del cambio, es decir, los motores del cambio en el centro del contexto del cambio organizativo. Los procesos centrales del cambio son los cambios reales en la organización del trabajo que pueden producirse a nivel organizativo, a nivel de procesos de trabajo concretos, o estar relacionados con nuevas tecnologías. Estos procesos tendrán resultados organizativos tanto en términos de rediseño del trabajo (o facilitadores de la CVL) como de competitividad. A su vez, estos resultados organizativos tendrán un impacto en todos los implicados en la organización: cambios en la CVL para los trabajadores y valor añadido para los accionistas o contribuyentes. Evidentemente, los resultados en cuanto a viabilidad y competitividad de la CVL pueden ser convergentes o divergentes. Una cuestión clave para el desarrollo del Proyecto Innoflex ha sido identificar las condiciones concretas que permitirían la convergencia.

#### 1.4. El papel de las redes de aprendizaje

A lo largo del Proyecto Innoflex hemos defendido las organizaciones de "vía de la excelencia" caracterizadas por enfoques innovadores sobre la competitividad y el crecimiento. Las características más importantes de estas organizaciones son las estructuras y los procesos que facilitan el aprendizaje. Se ha desarrollado un conjunto amplio de bibliografía sobre el aprendizaje en las organizaciones que sugiere que no hay dudas de que los procesos de aprendizaje pueden producirse en el contexto de una sola organización, tanto a nivel individual como a nivel colectivo de grupos de trabajo. El aprendizaje, según se razona, puede incluso detectarse en toda una organización concebida como una entidad colectiva (Huzzard, 2000).

Se considera, cada vez más, que el aprendizaje individual es algo necesario pero no suficiente para crear una ventaja competitiva. Los nuevos conocimientos y sabe-

res deben codificarse y difundirse de manera que los grupos o las organizaciones aprendan de forma colectiva. Un desafío clave para las empresas "vía de la excelencia" y los proveedores de servicios en el sector público es proporcionar estructuras y procesos que permitan que el nuevo conocimiento salga a la superficie, aprenderlo colectivamente y difundirlo como forma de incrementar las aptitudes colectivas. Esto no es tarea fácil; bien podría darse el caso de que el aprendizaje individual y el colectivo entren en conflicto (Van der Krogt, 1998). Las distintas investigaciones también han identificado una serie de barreras al aprendizaje, o "desórdenes de aprendizaje" (Snyder y Cummings, 1998). Pero, ¿de dónde procede el aprendizaje? ¿Cuáles son las fuentes del nuevo conocimiento?

Sin duda alguna, el conocimiento verdaderamente nuevo debe surgir desde el interior. Los sucesos internos o las ideas innovadoras pueden desencadenar nuevas secuencias de acción y la consiguiente reflexión a través de la experiencia que genera, en el contexto, nuevo conocimiento (Kolb, 1984). Además, este conocimiento, que al principio puede ser tácito, puede codificarse como conocimiento explícito y desarrollarse dentro de la organización considerada como un sistema cerrado (Nonaka, 1994). Efectivamente, estos procesos pueden incrementar el rendimiento y la competitividad. Pero en la actualidad está ampliamente aceptado que una perspectiva de sistema cerrado tiene sus limitaciones como sistema de conocimiento y que son posibles niveles superiores de aprendizaje cuando los actores de la organización se exponen a influencias y fuentes de inspiración más allá de las existentes en el entorno inmediato de la propia organización. En realidad, esto implica aprender de la experiencia de los demás y puede suponer un margen mayor para cuestionarse los conocimientos que se tienen como seguros. Por consiguiente, la importancia del aprendizaje se ha reconocido no sólo a nivel de la organización, sino también a nivel inter-organizativo (Norriah y Eccles, 1992; Bessant, 1995; Van der Krogt, 1998; Karlöf et al, 2001; Knight, 2002).

En definitiva, nos estamos aproximando a una nueva clase de orden industrial donde la producción de bienes y servicios depende cada vez más del intercambio de conocimiento. Actualmente los investigadores defienden que la habilidad más importante es la de desarrollar la experiencia interna al mismo tiempo que se mantienen actualizados los puntos de colaboración con fuentes externas de conocimiento (Powell y Brantley, 1992). La implicación para la organización es que ha surgido una nueva forma organizativa que es bastante distinta de las de mercado y jerarquía. La lógica de la competitividad y la autoridad pueden distinguirse claramente de la lógica de la negociación, la confianza y la colaboración relacionadas con las redes (Knight, 2002). En cuanto a la investigación, las nuevas formas de red han generado un interés creciente en las perspectivas de las redes organizativas (Van der Krogt, 1998).

Sin embargo, el aprendizaje y la innovación no llegan de forma gratuita. Requieren recursos, así como el tiempo y el espacio necesarios para su consecución (Shani y Dochery, 2003). En particular, las pequeñas y medianas empresas pueden tener dificultades para adquirir los recursos y las habilidades necesarias (Bessant, 1995). Pero incluso grandes organizaciones, como las autoridades regionales en materia de salud, pueden tener problemas a la hora de crear espacios para la innovación (Ek-

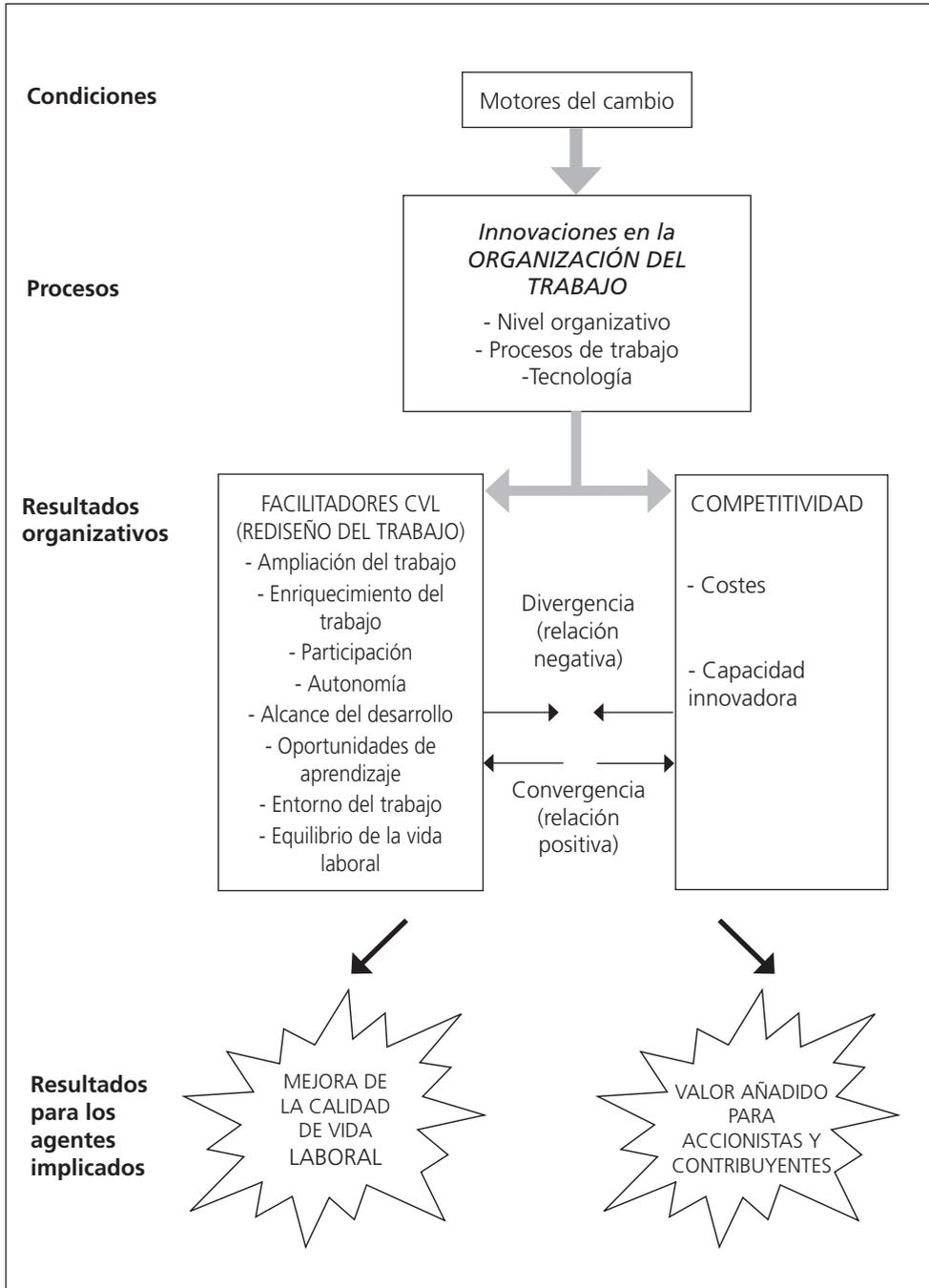


Figura 2. CVL y competitividad: un marco analítico (adaptación de Huzzard, 2003:24)

man Philips et al, 2003). En consecuencia, reconocer la importancia de las relaciones inter-organizativas también ha sido una característica destacada en la bibliografía sobre desarrollo de las organizaciones. Hacia mediados de la década de los 90, los investigadores que trabajaban en actividades de investigación basadas en las intervenciones en Escandinavia eran plenamente conscientes de las limitaciones de los experimentos de campo en el marco de una sola empresa y buscaron con entusiasmo formas mejores de difundir nuevas ideas más que publicación normal en informes científicos (Gustavsen, 1998).

En nuestra visión general de los distintos programas de desarrollo nacionales relacionados con la organización del trabajo llegamos a esa misma conclusión, y sugerimos que una de las funciones clave de la investigación y un desafío igual de importante para los profesionales (al menos, para quienes aspiran a implementar la "vía de la excelencia") es encontrar nuevas formas de colaboración inter-organizativa no sólo para ofrecer mayores oportunidades con el fin de generar nuevo conocimiento, sino también como medio de difundirlo (Hague et al, 2003). En definitiva, esto requiere un reconocimiento cada vez más importante del papel que desempeñan las redes de aprendizaje que incluyen actores de distintas afiliaciones organizativas generalmente con algún punto de interés común.

Concretamente, Innoflex ha demostrado que los intercambios de experiencias entre organizaciones y las actividades en red pueden ofrecer plataformas útiles de aprendizaje y reflexión sobre los obstáculos del cambio y sus posibles soluciones. Por ejemplo, el Taller Innoflex de Hospitales reunió a profesionales de la salud y a investigadores para hablar de los obstáculos al cambio y las soluciones en dicho sector observando, sorprendentemente, muchas similitudes en el contexto, más allá de las fronteras nacionales.

Sin embargo, la evidencia hasta la fecha de que las redes de aprendizaje incrementan el aprendizaje organizativo ha sido, como mucho, anecdótica (Tell, 2000:308). ¿En qué sentido, pues, Innoflex ha aportado algo a los resultados de las investigaciones existentes? Antes de responder a esta pregunta es preciso emprender un cuidadoso repaso general y conceptual del campo de estudio. Por este motivo, pasamos al siguiente apartado.

## 2. ENTENDER LAS REDES DE APRENDIZAJE

*...Las empresas de éxito son las que aprenden más rápidamente a sacar provecho de los vínculos externos sin crearse enemigos ni comportarse de forma oportunista (Powell y Brantley 1992: 371).*

Las redes organizativas se han estudiado desde diversas perspectivas (véase Grandori y Soda, 1995; Monge y Contractor, 1999; Barringer y Harrison, 2000 para una revisión). Sin embargo, el enfoque específico de Innoflex es el aprendizaje entre organizaciones. La idea de que las organizaciones pueden considerarse como entidades de aprendizaje, análogas a las personas, ha generado mucho interés en los expertos de la organización y en los directivos. Los artículos buscados a través de

palabras clave, Crossan y Guatto (1996:107) han evidenciado que “la década de los 90 ha sido testigo de un crecimiento exponencial en el interés por este campo”. En un contexto de desencanto con los paradigmas directivos consolidados vinculados a la racionalidad instrumental, la década estuvo marcada por un intento de abarcar las ideas sobre la “organización que aprende” (Garratt, 1987; Senge, 1990; Watkins y Marsick, 1993; Marquardt, 1996; Pedler et al, 1997). Ahora pocos discutirían que el aprendizaje ha ganado reconocimiento como dimensión clave de la organización del trabajo (Shani y Docherty, 2003).

Sin embargo, a pesar de este nivel de este interés, existe poco consenso sobre la definición de “aprendizaje organizativo” (Huzzard, 2000; Shani y Docherty, 2003) y este terreno está plagado de tensiones y dualidades conceptuales. Cualquier trabajo empírico sobre el aprendizaje en las organizaciones, por tanto, requiere un marco conceptual fuerte que estructure el qué, el quién, el dónde y el cómo del aprendizaje. Esto es especialmente relevante en los informes complejos, que no sólo deben abarcar el aprendizaje dentro de las organizaciones, sino que también deben investigar el aprendizaje en entornos inter-organizativos como las redes (Beeby y Booth, 2000). Por consiguiente, este apartado trata de definir una serie de conceptos procedentes de la literatura para facilitar nuestro análisis de las redes de aprendizaje Innoflex. Éstas consideran el “qué”, el “quién”, el “dónde” y el “cómo” del aprendizaje. Esta sección concluye con un comentario sobre lo que la documentación existente expone sobre los requisitos previos del aprendizaje (así como las condiciones para la creación de redes, su mantenimiento y supervivencia) y los resultados del aprendizaje en cuanto a su impacto en el rendimiento de la organización.

## **2.1. Contenido, explotación y exploración del aprendizaje**

Hablando del contenido del aprendizaje, la posibilidad de colaboración entre organizaciones a través de las redes ha demostrado que estas redes pueden existir en todos los puntos de la cadena de valor. Por ejemplo, en un estudio sobre el trabajo en red en empresas de biotecnología de U.S.A., Powell y Brantley (1992) lo estimaron conveniente para analizar los acuerdos de biotecnología en los campos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, patentes, así como el desarrollo/mercadotecnia. Más concretamente, las redes de aprendizaje del Proyecto Innoflex sobre las que se basa este informe pretenden ofrecer ejemplos de redes en el ámbito del aprendizaje sobre el diseño de procesos y la organización del trabajo. Buscaban crear vínculos entre éste y otros aspectos más amplios de la gestión de los recursos humanos que pudieran ilustrar la convergencia entre competitividad y CVL. Además, en algunos casos en los que la revisión de las ocupaciones se ha hecho en función del apoyo a las actividades en red, ha sido inevitable ampliar el centro de atención e incluir uno nuevo centrado en el cliente (en el caso de los ingenieros de telecomunicaciones en Francia) o uno centrado en el paciente (en el caso de los servicios de sanidad de Suecia; véase también Provan y Milward, 1995, sobre esta última cuestión). Así, la convergencia puede entenderse como el compromiso entre tres grupos de actores interesados, en vez de dos.

Se ha llegado a sugerir que las redes entre organizaciones pueden contribuir a los

procesos de aprendizaje de varias maneras. Por ejemplo, Bessant (1995:264) entiende que estas redes desarrollan una serie de funciones:

- de confirmación de las actividades continuas de mejora
- de banco de recursos
- de fuente de nuevas ideas
- de fuente de intercambios

Cada una de estas funciones puede incidir en los procesos de innovación y desarrollo de distintas maneras. En realidad, en algunas redes estas funciones pueden tener un impacto más directo que en otras en la creación de valor. Esto supone que el contenido del aprendizaje puede variar según el tipo de red que esté implicada y los objetivos compartidos sobre la que se constituye. A pesar de esta aparente diversidad, Bessant concluyó, basándose en un estudio empírico sobre transferencia de tecnología en *pymes* del Reino Unido, que las redes “representan una opción viable para facilitar la transferencia y la adopción de innovaciones en las organizaciones”). Por otro lado, esta clasificación de las funciones no explicita quién está aprendiendo de las redes y por qué motivos. Tampoco explicita quién se beneficia de este aprendizaje.

Se puede efectuar un estudio profundo de las redes entre organizaciones analizando el aprendizaje en cuanto a su modalidad *explotadora* y *exploradora* (March, 1991). Esencialmente, la primera modalidad recurre a lo que la persona ya sabe y ha almacenado en la memoria con la intención de mejorar los resultados, básicamente a partir de un repertorio predeterminado de actividades o rutinas. La noción de una memoria de la organización según se expresa en las rutinas puede entenderse como el resultado institucionalizado del aprendizaje de acciones pasadas. March (1991) lo considera como una explotación de viejas certezas en el aprendizaje de la organización en el que las tecnologías existentes se refinan y utilizan de manera óptima. Esto contrasta con el fenómeno de la exploración, donde los actores se dedican a la experimentación o “acción creativa” (Ford y Ogilvie, 1996) para explorar nuevas tecnologías, es decir, alejarse de las rutinas predominantes. Por debajo de la distinción que realiza March entre explotación y exploración se encuentra el contraste entre las nociones de rutina y de acción no rutinaria; una diferencia fundamental en la formulación teórica del aprendizaje de la organización (Crossan et al, 1999). Las organizaciones, según se razona, están bien aconsejadas para equilibrar el aprendizaje a través de la explotación y el aprendizaje a través de la exploración.

La explotación es básicamente una cuestión de estandarización a partir de una base de conocimientos limitada, que ha sido predefinida y codificada (Vera y Crossan, 2003). Esto es algo típico en el intercambio y en los intentos para difundir lo que se considera “la mejor práctica”. Podríamos creer sin temor a equivocarnos que esta actividad se produce en las redes de aprendizaje, especialmente si los participantes están bastante seguros de que existe una similitud de contextos entre el origen y los objetos del conocimiento a difundir (Bateson, 1973). La exploración, por otro lado, implica ceñirse menos a estándares y valerse de una base de conocimiento más heterogénea. Estos esfuerzos de aprendizaje están más cerca de lo que podría entenderse como una innovación genuina, en vez de una copia de los esfuerzos innovadores de los demás (Vera y Crossan, 2003). Este tipo de aprendizaje podría producirse, más

bien, a través de la inspiración o la influencia de una idea o práctica que se concibe “fuera” de una red (Hage y Rogers Hollingsworth, 2000), pero que se refleja, se contextualiza y adquiere un nuevo significado a nivel interno, en la propia organización. Por tanto, está sujeta a experimentación y a secuencias adicionales de reflexión con los compañeros internos que luego entablan un nuevo diálogo “fuera” de la red (Kolb, 1984; Ford y Ogilvie, 1996).

Aunque algunos investigadores han defendido que las redes pueden facilitar tanto la explotación como la exploración (Barringer y Harrison, 2000), Bessant (1995: 268), al evaluar las funciones relativas de la explotación y la exploración en las redes de aprendizaje para la transferencia de tecnología entre diversas *pymes*, hace hincapié en ese último aspecto:

... estas redes... ante todo, no persiguen la transferencia de un bloque de conocimiento, sino que tratan de desarrollar el conocimiento en un frente amplio a través de un proceso de experimentación.

Una perspectiva parecida es la propuesta por Tell (2000), quien ve el potencial de las redes de aprendizaje en el sentido de utilizar el conocimiento con el fin de explorar distintas maneras de actuar y pensar, en vez de crear un intercambio. Evidentemente, el aprendizaje explorativo implica la transferencia bastante directa de lo que ya se conoce o se ha codificado. Como tal, se ocupa principalmente del conocimiento explícito. Por otro lado, la experimentación se ocupa de lo que (todavía) no está codificado: de este modo, la exploración implica un conocimiento de carácter más tácito. En realidad, se dice que la lógica misma de por qué las redes de negocio nacen es que el conocimiento tácito es difícil de intercambiar. Por este motivo, las relaciones de colaboración que adoptan la forma de redes tendrán en términos generales más sentido que el intercambio entre mercados (Barringer y Harrison, 2000).

En definitiva, podemos analizar la información obtenida a partir de las redes In-noflex en un listado de categorías que aparecen en la figura número 3.

<b>Red</b>	<b>Temas de diálogo</b>	<b>Explotación /exploración</b>	<b>Lo aprendido: contenido/proceso</b>
UK 1			
UK 2			
I1			
I2			
NL1			
NL 2			
Etc.			

Figura 3. El contenido del aprendizaje: un marco analítico

## 2.2. Niveles de aprendizaje

El primer tratamiento que se dio al aprendizaje de las organizaciones en la literatura se centró en el aprendizaje de las personas en contextos organizados (Huzzard, 2000). Actualmente, este enfoque ha dado paso a la aceptación general de que el aprendizaje puede ser de naturaleza colectiva (pero véase Simon, 1991, para una opinión contraria). Por lo general, ahora se defiende que las colectividades dedicadas a la "organización" (Weick, 1979) pueden tener estructuras cognitivas compartidas y que la conducta puede ser colectiva a modo de rutinas interconectadas. No obstante, en general el aprendizaje colectivo no puede darse sin que se produzca algún aprendizaje a nivel individual (Argyris y Schön, 1978); sin embargo, el aprendizaje individual en su conjunto, aunque necesario, no es en sí mismo una condición suficiente para el aprendizaje colectivo (Shani y Docherty, 2003). Aunque en las organizaciones el talento reside en los individuos y en las sub-unidades, es necesario, sin embargo, el apoyo de la organización en su conjunto para lograr su integración en otros ámbitos de la organización y facilitar el cambio en conocimiento, conducta, actitudes y valores.

El aprendizaje colectivo puede surgir a distintos niveles (Crossan et al, 1999; Beeby y Booth, 2000; Shani y Docherty, 2003). Sin duda alguna, el aprendizaje colectivo puede darse a nivel grupal –de hecho el potencial de aprendizaje de los grupos ha sido la razón principal para la introducción del trabajo en equipo en los últimos años (Hague et al., 2003). El aprendizaje a nivel grupal puede darse tanto en un taller como a nivel directivo y entre departamentos de organizaciones maduras (Beeby y Booth, 2000). Cuando los miembros de un grupo interactúan para trabajar juntos en lo que Lave y Wenger (1991) han acuñado como los "centros de prácticas", desarrollan formas aceptadas de actuar y pensar. A medida que identifican problemas desarrollan un esquema cognitivo compartido, es decir, una forma parecida de examinar las cosas. Esto, a su vez, puede desencadenar secuencias colectivas de acción que, tras la reflexión, pueden generar nuevas conductas relacionales (Levitt y March, 1988). También se alega que este aprendizaje puede darse en de toda la organización (Crossan et al, 1999). Pero, al igual que ocurre con el paso del aprendizaje individual al grupal, esto no se puede garantizar. Requiere estructuras y sistemas para extraer conclusiones del aprendizaje grupal y obtener mayores beneficios mediante la difusión del conocimiento. La incidencia de esta difusión se ve mediatizada por las suposiciones culturales y se convierte en una responsabilidad esencial de la dirección en una "organización que aprende" (Shani y Docherty, 2003).

El proceso de aprendizaje, visto como anticipación y retroalimentación del conocimiento a distintos niveles (Crossan et al, 1999), no se acaba en la escala organizativa. La creación de aprendizaje y conocimiento, sea a nivel individual, a nivel grupal o a nivel de organización, requiere un diálogo fructífero con personas externas que están mejor situadas para poner en duda las suposiciones y normas existentes sobre las que se asientan las prácticas predominantes. Según afirmó Schein (1996: 8, citado en Tell, 2000: 309):

"... Si, al final, el aprendizaje sólo se produce en centros de prácticas, y si la transformación del aprendizaje implica cambiar algunos supuestos cultura-

les, debe ser transmitida por una asociación de prácticas que ofrezca... una perspectiva externa que permita que los supuestos culturales locales afloren y sean examinados”.

Un diálogo de esta índole es, por tanto, un elemento facilitador para pasar al siguiente nivel de aprendizaje, y es muy probable que éste sea de doble bucle porque se cuestionan las normas y las hipótesis que implica (Argyris y Schön, 1978). Incluso donde ya existen conocimientos y competencias para ayudar a los procesos de desarrollo, el papel que desempeñan las relaciones externas es el de “hacerlos brotar y alimentarlos” (Tell 2000: 305). No obstante, a nivel de organización, este aprendizaje de alto nivel requiere algún tipo de relación fluida con otras organizaciones; estas relaciones con otras organizaciones también pueden producirse entre grupos. En realidad, hasta la fecha existen abundantes evidencias en la investigación de que “el locus de la innovación” (Powell, et al., 1996: 116) se encuentra en las relaciones entre organizaciones, en concreto en forma de red (Knight, 2002). Se considera útil para fines analíticos, identificar aquí cuatro niveles en los que pueden encontrarse actores del aprendizaje:

- nivel individual
- nivel grupal
- nivel de organización
- nivel de red

### 2.3. Ámbitos de aprendizaje y tipos de redes

Los distintos niveles de aprendizaje identificados en la sección anterior pueden ser considerados tanto como entidades que están comprometidas con el aprendizaje (el “agente de aprendizaje”), como el medio en el que está teniendo lugar el aprendizaje (el “medio de aprendizaje”), (Knight, 2002). Esta sección se centrará concretamente en la red como medio para el aprendizaje. Aunque podría afirmarse que “cada red es única” (Tell, 2000:314), aquí se tratarán cuatro categorías distintas de red como fundamento para comprender las redes del Proyecto Innoflex.

Una configuración entre organizaciones en forma de red puede entenderse como compuesta de una serie de posiciones o nodos, así como las relaciones entre ellas. Comúnmente, estos nodos podrían estar formados por empresas, unidades de negocio, universidades, institutos de investigación, gobiernos, proveedores, clientes y otros actores (Tidd et al, 1997). Conceptualmente, se han desarrollado varias unidades de medida para evaluar a los actores individuales que ocupan estos nodos así como la naturaleza de las relaciones entre ellos. Las redes en sí mismas pueden medirse por una serie de dimensiones: tamaño, inclusión, componente, conectividad, conexión, densidad, centralización, simetría y transitividad (Monge y Contractor, 1999). La aplicación de esta variedad de conceptos queda más allá del ámbito de este estudio; sin embargo, creemos que será útil prestar atención a cuatro tipos bastante distintos de red que han entrado a formar parte del Proyecto Innoflex. Aquí los denominamos redes estratégicas, redes de aprendizaje, redes de transformación y redes profesionales.

Las redes estratégicas (llamadas también redes “formales” –véase Bessant y Fran-

cis, 1999) son las que deben su creación y mantenimiento a elevados niveles de dependencia mutua en las relaciones de intercambio, como un requisito previo para añadir valor a los procesos del negocio. Pueden darse entre *pymes* o entre representantes de unidades estratégicas de negocio en grandes empresas que gozan de una relativa autonomía. Ejemplos de ello son las cadenas de suministro (Dyer y Nobeoka, 2000; Lane, 2001), las alianzas estratégicas (Larsson et al, 1998; Hage y Rogers, Hollingsworth, 2000; Child, 2001), los proyectos conjuntos en investigación y desarrollo (Powell et al, 1996), etc. Las ventajas de estos acuerdos se relacionan directamente con el rendimiento y la razón de su existencia suele ser de naturaleza económica. Las dependencias pueden estar basadas en factores técnicos, logísticos o internacionales. Estas relaciones no sólo implican un intercambio en el mercado, sino que también requieren constantes transferencias de conocimiento respecto a los requisitos de los demás y la integración de todo ello en las correspondientes operaciones (Hedberg et al, 1997). En concreto, la bibliografía estratégica incide cada vez más en la importancia de estas redes para crear ventajas competitivas (Beeby y Booth, 2000).

Aunque estas redes a menudo pueden parecer de carácter formal, no suelen tener un mecanismo específico de gestión o coordinación. Esta dinámica ha impulsado a los investigadores a describirlas como 'organizaciones imaginarias' (Hedberg y Holmqvist, 2001). En cambio, las relaciones se basan en la creación de una reciprocidad y confianza mutuas. Hedberg et al (1997) han elaborado un listado de las propiedades de estas redes o sistemas:

- Organización virtual muy parecida a una red
- Recursos compartidos – cooperación
- Líder: centrado en una empresa
- Actividad orientada hacia los objetivos
- Identidad individual y cultura común
- Sin límites convencionales (tiempo, espacio, estructura, lenguaje, marco legal)

Una gran mayoría de las redes del proyecto Innoflex no tiene ninguna relación directa con la creación de valor o con actividades estratégicas. En estos casos, el objetivo principal y la motivación de las redes era darse cuenta de que sólo mantenían una relación indirecta con el rendimiento de las organizaciones participantes. Aunque el aprendizaje es una característica fundamental en todos los tipos de red que tratamos, llamamos a esta segunda categoría "redes de aprendizaje" porque el aprendizaje, como un fin en sí mismo, es la motivación y la aspiración principal de la red. Los beneficios de este aprendizaje se aprovechan en otra parte y no es un elemento explícito de la actividad de la red (Bessant y Francis, 1999).

En estos tipos de redes, el aprendizaje desempeña una función más indirecta o moderadora, y no está directamente relacionado con un objetivo de la organización concreto (Tell, 2000). A diferencia de las redes estratégicas, parecen necesitar cierto grado de coordinación, en cuanto al interés que comparten sus miembros parece que no es tan convincente como lo son los intercambios mercantiles. Suele ser necesario un coordinador para proponer los temas que comparten los miembros de la red. En nuestro caso, este papel lo desempeñaron miembros del equipo de investigación Innoflex. En consecuencia, estas redes no pueden considerarse como 'imaginarias'

(Hedberg y Holmqvist, 2001). No se perciben beneficios económicos directos, y no suele existir ninguna relación o intercambio comercial entre los miembros de la red.

La segunda categoría de redes que identificamos aquí y que llamamos "redes de aprendizaje" ha sido definida por Bessant y Francis (1999: 377) como "una red creada formalmente con la finalidad principal de incrementar el conocimiento, expresado como una mayor capacidad para hacer algo". Tell (2000: 305) describe el deseo de las redes de aprendizaje como "un mañana mejor informado". Evidentemente, se hace hincapié en una mayor capacidad para hacer algo más que en el "objetivo" en sí, lo cual sugiere un aprendizaje que se basa más en el cambio cognitivo o de actitud que en un cambio de conducta (Huber, 1991). Bessant y Francis (ibid) identifican las siguientes características de estas redes:

- Instauración formal, en vez de una evolución informal.
- Un objetivo primordial de aprendizaje que define qué aprendizaje/conocimiento intenta proporcionar la red.
- Una estructura de funcionamiento, con límites sobre quién está dentro y quién está fuera.
- Procesos que pueden planearse sobre el ciclo de aprendizaje.
- La medición de los resultados del aprendizaje que realimentan el funcionamiento de la red y que permiten finalmente tomar decisiones sobre si continuar o no
- No obstante, el Proyecto Innoflex produjo una tercera categoría de redes bastante distinta a las redes estratégicas y de aprendizaje esbozadas hasta aquí - aquellas redes que tienen un deseo de transformación explícito, a menudo cruzando los límites de las organizaciones. Este conjunto de redes, que aquí llamaremos "redes transformacionales", se han descrito en la bibliografía como "coaliciones de desarrollo", en las que una serie de organizaciones entienden que su desarrollo está inextricablemente unido al desarrollo de las organizaciones con las que interactúan (Ennals y Gustavsen, 1999). A menudo estas organizaciones pueden ocupar la misma zona geográfica o pueden comprender las actividades constitutivas de una cadena de valor.

La noción de una coalición de desarrollo incide concretamente en el desarrollo de procesos de cariz regional. El objetivo de estas coaliciones es revelar las interdependencias regionales de las organizaciones, la naturaleza del aprendizaje y del conocimiento de ámbito regional, así como desarrollar una percepción compartida de la región como una "perspectiva relacional a partir de recursos no reconocidos con anterioridad" (Shotter y Gustavsen, 1999:10). A pesar de que los aspectos espaciales de las redes entre organizaciones han estado especialmente bien documentados por el caso de los distritos industriales de Italia (Lipporini, 1994), las investigaciones más relevantes en esta área se han emprendido en Escandinavia, en concreto por el "Programa de Desarrollo de la Empresa" (Enterprise Development Program) en Noruega (Gustavsen et al., 1998). Las relaciones externas de estas coaliciones o redes, en nuestra terminología "aprender fuera", están motivadas por un deseo de cambio integrado y de mutua dependencia. Ennals y Gustavsen (1999:51) las han caracterizado de la siguiente manera:

- Acceso a las ideas y a las experiencias.
- Posibilidad de colocarse uno mismo en primer plano, actuando los otros a modo

de espejo en el proceso de aprendizaje. Así, uno mismo se ve como figura protagonista, teniendo a los otros de trasfondo.

- Apoyo mutuo gracias a que las empresas forman parte de un movimiento más amplio.
- Posibilidad de movilizar recursos y relaciones que de otro modo no sería posible, puesto que superarían con creces la capacidad de la organización individual.
- Posibilidad de avanzar en paralelo, de formar parte de un colectivo sin que cada participante pierda la posibilidad de estar en primera línea, de crear algo nuevo, de no dejarse llevar y de no limitarse a “aplicar” lo que los demás ya han creado.

Igual que ocurría con las redes de aprendizaje descritas con anterioridad, estas redes no pueden definirse como imaginarias y normalmente requieren la coordinación de una autoridad directiva, quizás a nivel político como una autoridad regional de salud, o bien algún investigador, o ambas cosas. En algunos casos, las coaliciones regionales de desarrollo pueden describirse, con mayor precisión, como redes de redes que implican una compleja ordenación de distintos actores procedentes de organizaciones diferentes y profesiones también distintas, trabajando en redes individuales, cada una de ellas con sub-objetivos concretos en un esfuerzo de desarrollo macro (Ekman Philips et al., 2003). Sin duda alguna, allí donde se establecen objetivos explícitos de desarrollo, los actores poseen un alto grado de pertenencia a la red y la función del investigador, si es que hay alguna, consiste en ser un moderador con mucho tacto.

La última red que parece haber caracterizado a las implicadas en el Proyecto Innoflex ha sido una fusión de profesionales de pensamiento similar. Esto parece describir correctamente la evolución de la red hospitalaria de aprendizaje en Holanda. En la literatura sobre organizaciones profesionales, está ampliamente reconocido que sus prácticas laborales son más parecidas a las iniciativas de red que a las empresas industriales tradicionales (Gray, 1999). En concreto, esto se debe a la intersección de los sistemas semi-autónomos (Castells, 1996: 150-200). Los abogados y los académicos, por ejemplo, participan activamente en las relaciones con sus iguales más allá de su afiliación a una organizacional inmediata. Bien podría darse el caso de que los profesionales en empresas más tradicionales que no se prestan automáticamente a la formación de redes – tales como las burocracias mecánicas – obtengan ciertos beneficios de los intercambios con colegas de ideas similares, con el fin de estar al día de los desarrollos en su campo, por ejemplo en la dirección de recursos estratégicos o humanos.

Aunque estas redes pueden surgir de iniciativas impulsadas por investigaciones, como en el caso de Innoflex, es más realista entender su mecanismo de coordinación como el típico isomorfismo normativo (DiMaggio y Powell, 1983). Sin embargo, los participantes de la red no dependen demasiado de ésta, cuyas actividades pueden ser algo distantes de las organizaciones internas de los participantes. De hecho, podría darse el caso de que no se aprecie ningún beneficio directo en la propia organización, y que la existencia de la red pueda ser una fuente alternativa de poder y, por tanto, de conflicto.

En cada uno de los tipos de red esbozados hasta aquí y resumidos en la figura 4, podemos distinguir entre aprendizaje dentro de la red y aprendizaje desde la red. Sin lugar a dudas, el primer tipo lo realizan los miembros externos a la red y el

Tipo de red	Finalidad/ propósito	Motivo	Coordinación	Dependencia mutua	Propietarios de la red	Recursos
Redes estratégicas	Reducción de los costes de transacción	Económico	Asociación. "Organización imaginaria"	Alta	Nadie (organiza- ción imaginaria), pero normal- mente centrada en una empresa concreta	Desde dentro
Redes de aprendizaje	Aprender a través del inter- cambio de expe- riencias o datos formales	Nuevas fuentes de inspiración innovadora	Investigador/ asesor como moderador	Baja	Los participantes de la red y los investigadores conjuntamente	Apoyo externo, especialmente las <i>pymes</i> Al- gunos expertos profesionales.
Redes transfor- macionales	Desarrollo de la colabora- ción entre las organizaciones	Cambio integrado	Investigador/ase- sor como mode- rador discreto	Media a alta	Organizaciones patrocinadoras	Apoyo interno y externo
Redes profesionales	Mantenerse al día de los últi- mos avances en el terreno	Desarrollo personal	Isomorfismo normativo	Baja	Participantes de la red e investi- gadores de for- ma conjunta	Apoyo externo y contactos con entidades profesionales

Figura 4. Tipos de red: un resumen

conocimiento y visión obtenidos pueden luego trasladarse, de retorno, a la propia organización para desencadenar un posible aprendizaje colectivo en el grupo o en la organización.

Por otra parte, la bibliografía explica que la red en sí es una entidad de aprendizaje: las redes de organizaciones pueden tener estructuras de conocimiento – y los cambios de estas estructuras pueden entenderse como “redes de aprendizaje” (Knight, 2002). Esto no está restringido a las redes que están específicamente coordinadas y convocadas por actores tales como los investigadores – el conocimiento compartido también puede darse en redes de naturaleza más imaginativa, por ejemplo según la idea de Spender “recetas industriales” (1989). Por consiguiente, las redes pueden adquirir no sólo el conocimiento explícito de su objetivo concreto de aprendizaje, sino también adquirir el conocimiento del procedimiento sobre la gestión de la red en sí: su creación, mantenimiento y supervivencia. Evidentemente, el aprendizaje en red es más que la suma del aprendizaje de las partes que la componen.

Con el fin de valorar el “quién” y el “dónde” del aprendizaje, podemos combinar las dos categorías de los niveles de aprendizaje (“agentes de aprendizaje”) aquí desarrolladas y los tipos de red, para esbozar la tabla analítica de la figura 5. Las distintas flechas de la figura indican cómo cabría esperar que se produjera la interacción entre el aprendizaje “fuera” (en la red) y el aprendizaje “dentro” (en la organización de cada uno) si el aprendizaje es tal que las redes cumplen sus objetivos y ambiciones. Esto no supone necesariamente tenga lugar un aprendizaje. En algunos casos no se debería incluir ninguna flecha para una descripción más veraz de una red.

		Agentes de aprendizaje			
Tipo de red	Aprendizaje de la organización	Aprendizaje grupal	Aprendizaje individual	Aprendizaje en red	
Redes estratégicas	←	←	←	→	
Redes de aprendizaje	←	←	←	→	
Redes transformacionales	←	←	←	→	
Redes profesionales	←	←	←	→	

*Nota: las flechas de línea continua denotan interacciones necesarias para el éxito de la red; las flechas discontinuas denotan las interacciones adicionales más probables.*

Figura 5. Tipos de red y agentes de aprendizaje: un marco analítico

Sin duda alguna, cuando tiene lugar un aprendizaje, varía el nivel de aprendizaje en la organización. En las redes estratégicas, el conocimiento de las relaciones entre los miembros será ciertamente una parte del aprendizaje de la organización; aunque es menos evidente, este aprendizaje repercutirá en los grupos o a nivel individual (de ahí las flechas discontinuas de la figura). Aquellos que participan tanto en redes profesionales como de aprendizaje estarán más lejos del nivel de aprendizaje estratégico que los participantes de las redes estratégicas. Por eso es más probable que el aprendizaje sea individual y que el aprendizaje en casa se produzca como una reacción que se produce desde el nivel individual al colectivo (Crossan et al, 1999). Por otro lado, la naturaleza participativa de las redes de transformación implica que el aprendizaje en casa tiene que ocurrir necesariamente en todos los niveles, ya que el cambio permanente en las relaciones y en los repertorios de conducta es el objetivo explícito del trabajo en red.

## 2.4. La dinámica del aprendizaje

El título de esta parte del texto denota que los actores de las redes pueden aprender tanto de la red (lo que nosotros llamamos "aprender fuera") como de sus propias organizaciones (lo que nosotros llamamos "aprender dentro"). Los participantes aprenden dentro y fuera de su red. Esto indica que la experiencia potencial que se deriva de los procesos de aprendizaje se produce en dos ámbitos distintos. Sin embargo, estos ámbitos y los procesos de aprendizaje asociados a ellos están interconectados. La idea y la lógica de las redes de aprendizaje es que los participantes de la red emprendan actividades de aprendizaje mediante la interacción con los demás dentro de la red y traigan consigo nuevas ideas, visiones o fuentes de inspiración para compartirlas con otros de su propia organización. Posiblemente, esto podría significar contextualizar nuevas ideas y tratar de experimentarlas. Después de la reflexión sobre cómo aplicar esas ideas en casa, los participantes llevan su vivencia de vuelta a la red para una reflexión posterior.

Una forma útil de conceptualizar los dos procesos interconectados de aprendizaje, fuera y en casa, es ampliar el conocido modelo de Kolb sobre aprendizaje experimental (Kolb, 1984). En el modelo de Kolb, los individuos que aprenden se implican en una "*experiencia concreta*", por ejemplo los miembros de la organización o de la red se implican en las prácticas de recopilar información del entorno externo. Para Kolb, la experiencia concreta va seguida de una *observación reflexiva* por parte del individuo que aprende. A la observación reflexiva le sigue una *conceptualización abstracta* en la que los individuos extraen conclusiones de la experiencia. Finalmente, Kolb entiende que el individuo que aprende pone a prueba sus conclusiones mediante la *experimentación*: esta acción sirve tanto para probar la interpretación como para generar nueva información y continuar con el aprendizaje, completando así un ciclo.

Si se considera que este ciclo opera tanto "en casa" como "fuera", podemos llegar al modelo planteado en la figura 6. En realidad se trata de un modelo de proceso de "nudo en ocho" que aporta una forma útil de analizar la dinámica del desarrollo de redes. Sin embargo, no existe garantía alguna de que una red progrese satisfactoriamente en todos los estados de ambos ciclos. Por la razón que sea, los miembros

de la red pueden negarse a pasar al siguiente nivel del proceso o pueden toparse con obstáculos, por ejemplo en su propia organización. Podría suceder que el aprendizaje en la red (Knight, 2002) y el aprendizaje individual se produzcan en el ciclo superior de la figura, pero que apenas avance (o no avance en absoluto) en el ciclo inferior. Kolb y otros autores (por ejemplo, Bessant y Francis, 1999) dirían que sólo se puede considerar que se ha producido un aprendizaje completo cuando todas las fases del ciclo de aprendizaje se completan –en el caso de las redes de aprendizaje, este ciclo está compuesto por un movimiento en ambos ciclos de un “nudo de ocho”.

Los dos ciclos que representan el aprendizaje fuera y dentro de la organización incluyen un aprendizaje individual o colectivo. Según se muestra en la figura 5, creemos que los cuatro tipos de red que hemos identificado variarán, con toda probabilidad, en cuanto a la extensión con la que caracterizan el aprendizaje individual o colectivo, y si el aprendizaje colectivo dentro de la organización “en casa” se produce a nivel grupal o a nivel de organización. Aunque probablemente el aprendizaje en la red (es decir, aprender fuera) tenga una naturaleza tanto colectiva como individual, nuestra experiencia con la red profesional, por ejemplo, fue que el aprendizaje consiguiente en la organización tuvo un carácter sumamente individual. Aunque esto, indudablemente, fue en beneficio de las personas implicadas, resultó difícil discriminar los vínculos directos con el rendimiento de la organización.

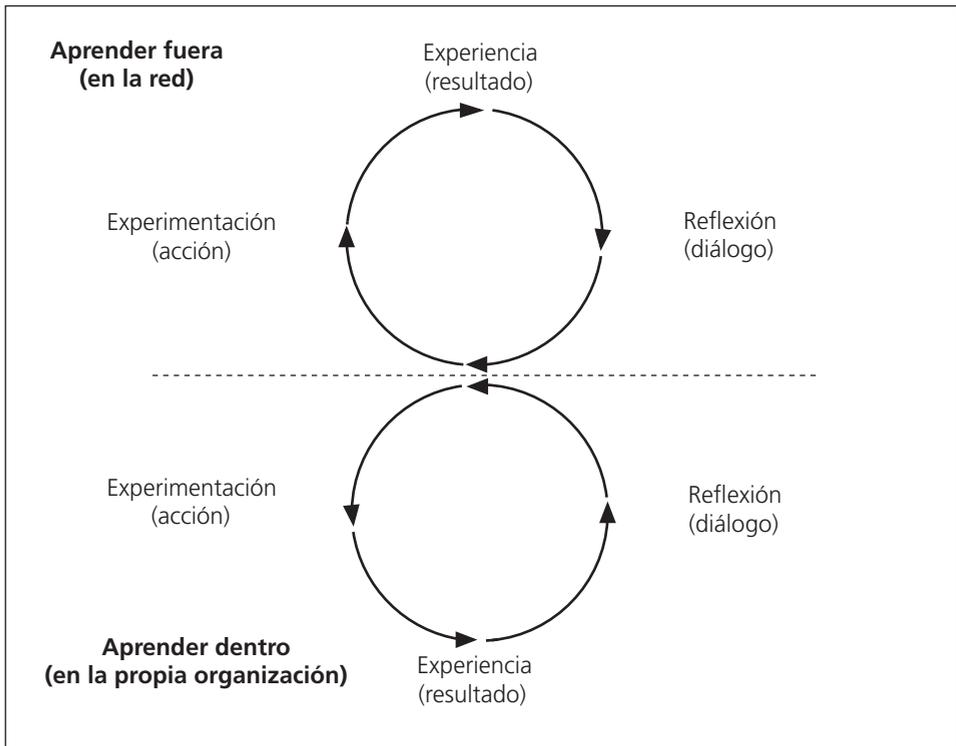


Figura 6. Dentro y fuera –el proceso de aprendizaje Innoflex (adaptado de Kolb, 1984)

No obstante, los miembros de la red deberían ser precavidos y no copiar simplemente en su organización lo que se entiende por “mejor práctica” de una red como un ejercicio directo de intercambio. Difícilmente esto puede ser una forma de obtener una ventaja competitiva a largo plazo, si es tan fácilmente codificable y copiable. Además, y todavía más importante, como las soluciones organizativas evolucionan en contextos muy distintos, es poco probable que un anteproyecto concebido en una organización funcione en otra. Por este motivo, quizá sea mejor hablar de la versión de las innovaciones en vez de su difusión, una preferencia claramente defendida en el lenguaje de la teoría de la red de actores (Callon, 1986; Latour, 1987; Law y Hassard, 1999).

Los límites de la copia simplista de la “mejor práctica” tal como se recoge en la noción de intercambio de experiencias (*benchmarking*) han sido ampliamente reconocidos. Esto también es evidente en el trabajo sobre “intercambio de aprendizajes” (*benchlearning*) desarrollado por Karlöf y otros autores (2001). Este concepto admite que todas las ideas de las organizaciones contenidas en el repertorio de rutinas se encajan en contextos distintos. De especial importancia sobre el contexto o los sistemas de aprendizaje son los valores, los objetivos y los mapas cognitivos que caracterizan ese sistema. Cuando se busca la inspiración de otros contextos de organizaciones o sistemas de aprendizaje (lo que llamamos aprender “fuera”, y lo que Karlöf y otros denominan “el sistema de referencia”), debe prestarse mucha atención a si los valores, los objetivos y los mapas cognitivos del propio sistema de aprendizaje (“en casa”) son congruentes con los de la organización externa. La difusión directa sólo se aconseja en casos donde exista esta congruencia. El concepto de intercambio de aprendizajes queda ilustrado en la figura 7.

## 2.5. Los requisitos previos del aprendizaje

La naturaleza y el alcance del aprendizaje que se da en una red dependen, naturalmente, de las condiciones predominantes en el contexto de la red y de la naturaleza del proceso de aprendizaje. Los tres aspectos principales del contexto de la red son: el carácter de la red en sí misma, el carácter de los participantes y el carácter del conocimiento que se transfiere o genera en ella (Salk & Simonin, 2003).

Un aspecto importante del carácter de la red es su razón de: ¿por qué se formó?, ¿quién la formó? y ¿con qué propósito formal? ¿A quién pertenece la red? Una forma habitual de red en el mundo de los negocios es la alianza o coalición entre empresas. Normalmente, estas empresas han formalizado contratos que estipulan objetivos, estrategias, planes, rutinas de gestión y responsabilidades de cada socio, sus tareas e inversiones (Håkansson & Johansson, 2001). El desarrollo de las aptitudes de los socios, así como el desarrollo y transferencia del conocimiento, suelen ser objetivos explícitos de estas redes, especialmente en sectores de conocimiento que experimentan un desarrollo muy rápido como es el caso de la biotecnología y la tecnología de la información y comunicación. Estos son algunos ejemplos de redes que se caracterizan por una comprensión razonable entre los socios de la red, su dependencia mutua y su inversión en recursos de capital social y humano así como en capital financiero. El capital humano puede definirse en función del

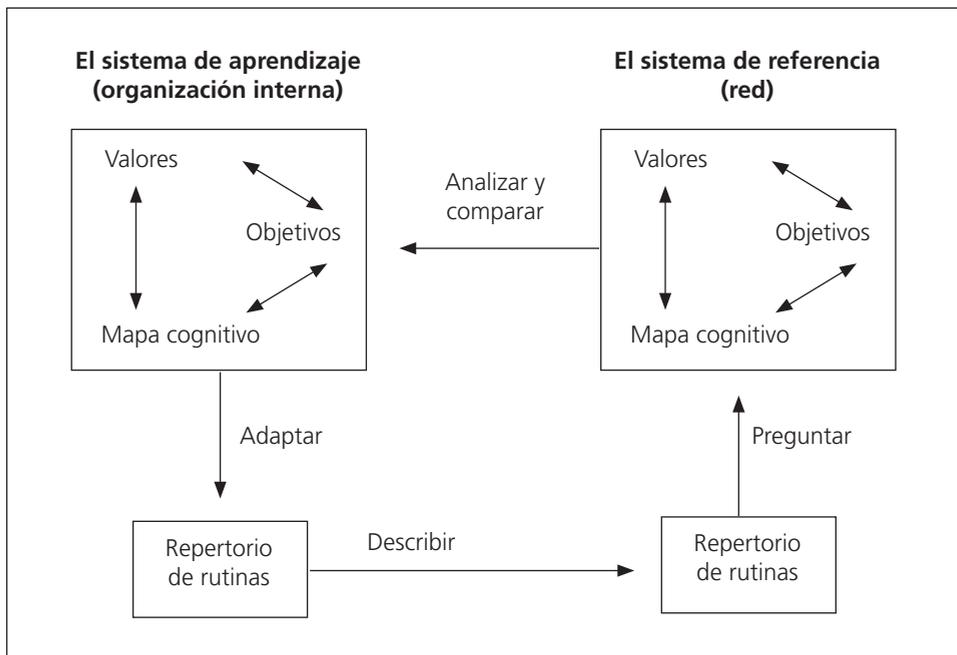


Figura 7. Aprender en casa, aprender fuera, y el intercambio de aprendizajes (adaptación de Karlöf y otros, 2001)

número de personas y de sus cualificaciones. Los socios han “invertido” en la red.

Existen otras redes que pueden ser reguladas formalmente, pero en las que los socios han sido “atraídos”, en mayor o menor medida, a la red. Teniendo en cuenta las redes de aprendizaje, una clase importante dentro de esta categoría son las formadas por iniciativa de terceros, por ejemplo por un gobierno o un organismo regional, con la intención de desarrollar las capacidades de los individuos, las empresas, los sectores o las regiones. En estos casos, las redes pueden organizarse como programas de desarrollo en los que el organismo que inicia el programa se ocupa de los objetivos, los recursos y la administración de las redes. Los participantes pueden variar enormemente en cuanto a sus objetivos, expectativas, experiencia y compromiso (Thång y Wärvik, 2001; Nilsson, 2004). Los participantes de estas redes de aprendizaje tienen menor influencia sobre la planificación, los recursos y las actividades de la red.

Las redes varían considerablemente en su cohesión y viabilidad. Estos factores dependen de la naturaleza del proceso de aprendizaje y de la percepción que tienen sus socios sobre la eficacia, la efectividad y la eficiencia de la red. Si la red es en realidad un espacio para la educación formal, en ese caso depende menos de la cohesión grupal que si se tratara de un foro para el intercambio de un conjunto de experiencias y la solución de problemas. En este último caso, es cuestionable si el aprendizaje, al menos a nivel grupal, puede tener lugar con anterioridad al proceso básico de desarrollo de un grupo operativo (Tuckman, 1965). Si no se presta una atención formal

a este proceso, se corre el riesgo de que la viabilidad del grupo se resienta ya que puede disminuir el compromiso de los participantes.

Los socios o participantes de una red calculan continuamente la ganancia que obtienen por su inversión de tiempo, energía e incluso dinero en esa red. Su compromiso depende de la importancia percibida y del grado de aplicabilidad de las actividades de la red en los objetivos prioritarios de la organización propia. ¿Qué legitimidad o aprobación tiene la red en la organización del participante? ¿Son sus objetivos, su funcionamiento y su rendimiento, evaluados de manera justificable? ¿Son la cultura, las normas y el clima de la red propicios para el aprendizaje? Por ejemplo, ¿existe una norma de apertura y reciprocidad para que todos los miembros compartan sus experiencias y hagan comentarios constructivos a los demás? Un clima de aprendizaje se caracteriza por su apertura, el asumir riesgos, su disposición al cambio, el apoyo social, el apoyo directivo, la confianza y la tolerancia. (Docherty, 1996).

Un segundo aspecto importante sobre las redes es el carácter de sus participantes. Naturalmente, el funcionamiento de la red dependerá de la intención o los objetivos de los participantes, de sus agendas personales y de las organizaciones, de su experiencia, y de su compromiso. Estrechamente relacionado con la experiencia está el concepto de capacidad de absorción a nivel individual y organizativo (Cohen & Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 2003). Cohen y Levinthal definen la capacidad de absorción de una empresa como la habilidad para reconocer y asimilar información externa nueva y aplicarla a fines comerciales. La consideran fundamental para la capacidad innovadora de una empresa. Se considera un factor intensamente ligado a los conocimientos previos tanto para las empresas como para los individuos. Según el carácter de las relaciones entre las partes, por ejemplo el grado de confianza y la cultura y el clima de la organización, los socios o participantes pueden desarrollar distintas estrategias de aprendizaje destacando las suyas y diferenciándolas de las de la red de aprendizaje (Larsson et al., 1998). Otra variable relacionada con la confianza es la transparencia o la disposición para compartir información. Larsson y otros autores analizan las barreras del aprendizaje entre organizaciones y señalan que existen barreras motivacionales y de capacitación, así como barreras de receptividad y de transparencia.

Los factores relacionados con la naturaleza del conocimiento compartido y generado en las redes, que inciden en el funcionamiento de éstas, son su posibilidad de relación y su valor para las necesidades de los participantes, su exclusividad, su complejidad, su ambigüedad y su carácter tácito (Salk & Simonin, 2003).

## **2.6. Resultados de las redes de aprendizaje**

Evidentemente, las distintas agendas de los socios afectarán al aprendizaje que puede adquirirse a nivel individual, de la organización o de la red. Teniendo en cuenta las relaciones entre organizaciones, es en los casos de alianzas y coaliciones, principalmente, donde existe un interés consciente o formal en aprender a nivel de red. Sin embargo, esto no ocurre necesariamente así. Las estrategias de aprendizaje de las empresas pueden ser integradoras, es decir que optimizan el aprendizaje para todas

las partes; o bien distributivas, donde algunas o todas las partes maximizan su aprendizaje sin interesarse por el aprendizaje de los demás. Larsson y otros autores (1998) también relacionan las estrategias de aprendizaje de las empresas, integradoras y distributivas, con su nivel de reciprocidad y transparencia. Hamel (1991) informa que muchas redes y alianzas estratégicas pueden considerarse como competiciones de aprendizaje en las que los participantes con intenciones competitivas, baja transparencia y alta receptividad, salen favorecidas en la competición, frente a los socios con intenciones colaboradoras, alto nivel de transparencia y baja receptividad. El dilema del aprendizaje entre organizaciones recalca la necesidad que tienen las empresas de considerar simultáneamente las dimensiones integradoras y distributivas. Una estrategia de compromiso a medias entre la receptividad y la transparencia es la única que equilibra las dimensiones integradoras y distributivas, y parece ofrecer un aprendizaje estable y moderado a lo largo del tiempo.

Norus (2002) describe cómo los diferentes socios de las alianzas pueden modificar las estrategias de aprendizaje cuando consideran que ya han alcanzado un nivel de competencia que les otorga una nueva capacidad. La viabilidad de las redes depende de las valoraciones individuales sobre costes, beneficios y riesgos que efectúen los socios o participantes. Las redes iniciadas por terceros tienen dificultades para mantenerse cuando ya no se aportan los recursos, la infraestructura organizativa y las rutinas administrativas a las redes. Otras alianzas y redes tienen dificultades en el manejo de los distintos obstáculos derivados de los fracasos del aprendizaje entre organizaciones que suelen producirse.

### **3. ANÁLISIS DE LAS REDES DE APRENDIZAJE DE INNOFLEX**

#### **3.1. Contenido del aprendizaje**

Una lectura atenta de los documentos Innoflex sobre la red nacional de aprendizaje revela una gran diversidad de métodos, resultados y alcance de las redes de aprendizaje. Además, cuando se detallan los objetivos y el contenido de las redes de aprendizaje, éstas son distintas. A pesar de estas diferencias, podemos afirmar que, a un nivel algo más general, todas las redes de aprendizaje tenían un mismo objetivo último: identificar las condiciones para la convergencia entre competitividad y calidad de la vida laboral. Es decir, tal como afirmamos anteriormente, todas nuestras redes de aprendizaje estaban tratando de mejorar nuestra idea del desarrollo de la vía principal de innovación, buscando lo mejor de ambos mundos: valor añadido para las partes interesadas y accionistas, y una mejor calidad de la vida laboral. En la figura 8, resumimos algunas de las características de las redes de aprendizaje Innoflex.

En cuanto a la dicotomía entre “explotación y exploración”, la mayoría de redes de aprendizaje tenían como finalidad explorar el tema de la convergencia intercambiando ideas, experiencias y conocimientos con otras empresas. Un ejemplo de ello es la red Venlo (Holanda) donde los presidentes de diez empresas de conocimiento intensivo intercambiaron ideas sobre la innovación en las organizaciones. La red ofreció un foro bien organizado para explorar temas de gestión del cambio. También

Red	Temas de diálogo	Explotación/ exploración	Lo aprendido: contenido/proceso
Dinamarca: planificación educativa	Desarrollo de la organización del trabajo	Exploración	Ambos: planes de educación y su desarrollo
Francia: FICOME	Técnicos telefónicos de transición para proveedores de servicios	Exploración y parte de explotación	Ambos: CRM, gestión de las habilidades, gestión del conocimiento
Italia: red industrial	Sistema de relación con los proveedores	Exploración y parte de explotación	Ambos: temas de organización en la SCM
Italia: red hospitalaria	CVL y cooperación entre socios regionales	Exploración	Ambos: por ejemplo, contratos flexibles de trabajo y subcontratación, así como métodos de proceso participativo
Holanda: red Venlo	Nuevas estrategias para la creación de valor	Exploración	Ambos: ICT, HRM y organización en las empresas de conocimiento intensivo
Holanda: red hospitalaria	Temas de salud y seguridad	Exploración	Ambos: cómo reducir el absentismo
Holanda: ensamblaje	Trabajo flexible en compañías de producción	Exploración	Ambos: diseño e implementación de políticas flexibles de trabajo
España: sector sanitario nacional	Nuevas formas de organización del trabajo	Exploración	Ambos: cómo transformar las organizaciones públicas y privadas
Suecia: coalición de desarrollo de Skaraborg oeste	Atención centrada en el paciente, nuevas formas de organización del trabajo y CVL	Exploración y parte de explotación	Ambos: por ejemplo, medicina directa, concepto de equipo paliativo, cómo mejorar la colaboración
RU: East Midlands; South West	Transformación del lugar de trabajo y CVL	Exploración	Ambos: diseño e implementación del trabajo en grupo, la asociación y la innovación.

Figura 8. Redes de aprendizaje y el contenido del aprendizaje

muchas otras redes exploraron temas de convergencia. Así mismo, algunos participantes de la red explotaron los resultados de la red de aprendizaje en sus organizaciones. Por ejemplo, la Red Industrial Italiana no sólo exploró cuestiones sobre el sistema de relación con el proveedor, sino que también implementó algunas ideas innovadoras como la implicación de los proveedores en un fase inicial del desarrollo del producto.

Todas nuestras redes de aprendizaje se caracterizaron por un aprendizaje tanto sobre el contenido como sobre los procesos de la red. El aprendizaje del contenido predominó en todas ellas. La red danesa se originó para evaluar la planificación

educacional y la identificación de aspectos importantes dentro de este campo (por ejemplo, la tipología de los requisitos de acceso a la profesión: técnicos, personales y generales). Sin embargo, el tema de “cómo formular las preguntas” llegó a alcanzar más importancia. El proceso de desarrollar los requisitos adecuados para los empleados utilizando el juego del diálogo fue una magnífica experiencia para las empresas medianas que participaron en él; a través suyo, tomaron conciencia de su potencial de aprendizaje así como de las áreas donde existe una necesidad de establecer requisitos adicionales.

Las redes de aprendizaje Innoflex también han desarrollado el conocimiento específico de la empresa. Las decisiones para cambiar la organización del trabajo, o por el contrario, las de no adoptar una innovación de la organización, se tomaron después de que sus participantes aprendieran “fuera”. Un ejemplo de esto último es la Asamblea Holandesa de Redes de Aprendizaje, donde una empresa decidió no desarrollar un fondo común de trabajo externo basándose en las distintas experiencias debatidas en una de las reuniones de la red. Sin embargo, al mismo tiempo, todas las redes descubrieron cómo se produce el aprendizaje en red y cómo no. En la red danesa, las empresas aprendieron, en un conjunto de nueve talleres, cómo trabajar juntas; aprendieron a invertir más tiempo para la preparación de futuros encuentros y a centrarse más en los procesos de diálogo relacionados con el desarrollo grupal.

### **3.2. Los tipos de red Innoflex**

En el apartado 2 hemos expuesto una tipología formada por cuatro tipos de red: redes estratégicas, redes de aprendizaje, redes de transformación y redes profesionales. La figura 9 muestra cómo nuestras redes encajan dentro de este esquema. A partir de esta tabla podemos ver que la mayoría de redes Innoflex pertenecen a la categoría “red de aprendizaje”: aprender a través de la puesta en común de ideas y experiencias. En la mayoría de casos, la información formal la aportan los investigadores u otros expertos, aunque en algunos casos se trata sólo de aprender de forma mutua, compartiendo experiencias entre los participantes.

Los informes de la red de aprendizaje Innoflex confirman que algunas redes experimentaron la participación esporádica de sus miembros. Las redes de aprendizaje deben ofrecer algo especial (por ejemplo, conocimiento, ideas y experiencias de compañeros de otras empresas sobre un tema de interés común). Si esta “oferta” no es lo suficientemente especial, genera poco compromiso por parte de sus miembros. Las dos redes de aprendizaje holandesas ilustran perfectamente este mecanismo. La red hospitalaria estaba compuesta por una profesión: responsables de salud y seguridad. No dependían unos de otros, no compartían problemas comunes y por tanto no estaban comprometidos con la red. Por consiguiente, la red podría describirse como una red profesional. La otra red de aprendizaje (ensamblaje) estaba compuesta por participantes más diversos (directivos de líneas de productos y responsables de recursos humanos) y se centraron exclusivamente en el tema de la flexibilidad laboral. Todas ellas tuvieron problemas a la hora de gestionar una adecuada combinación de estrategias flexibles de trabajo, y estaban dispuestas a aprender de los otros cómo abordar esa situación. La combinación de esas dos redes conduce a la siguiente

Tipo de red	Red Innoflex	Objetivo/Finalidad	Motivo	Coordinación	Dependencia mutua	Propiedad de la red	Recursos
Redes estratégicas	Italia: red industrial	Mantenerse competitivo	Económico	Asociación entre los proveedores y la empresa local	Alta	Ninguna, centrada en torno a la empresa local	Desde dentro y algunos fondos externos
Redes de aprendizaje	Italia: red hospitalaria	Aprender a través de intercambios de experiencias	Nuevas fuentes de inspiración innovadora	Investigador/consultor como moderador	Baja	Participantes de la red e investigadores	Apoyo externo, especialmente pymes. Cierta experiencia profesional.
	Holanda: ensamblaje	Aprender mediante intercambios de experiencias	Nuevas fuentes de inspiración innovadora	Investigador/consultor como moderador	Baja	Participantes de la red e investigadores	Apoyo externo
	Dinamarca: planificación educativa	Aprender mediante intercambios de experiencias y datos formales	Nuevas fuentes de ideas innovadoras sobre planificación educativa	Investigador y consultor como moderador	Baja	Participantes de la red e investigadores	Apoyo externo
	Francia: FICOME	Aprender mediante intercambios de experiencias y datos formales	Necesidad de transformarse en proveedor de servicios	Investigador/consultor como moderador	Baja	Investigadores	Apoyo externo
	España: red del sector de la salud	Aprender a través de los intercambios de experiencias y datos formales	Nuevas formas de organización del trabajo en hospitales	Investigador/consultor como moderador	Baja	Investigadores	Apoyo externo
	Reino Unido: red de East Midlands y South West	Aprender mediante intercambios de experiencias y datos formales	Desarrollar recursos para el cambio	Investigador/consultor como mediador	Baja	Participantes de la red e investigadores	Apoyo externo
	Holanda: red Venlo	Aprender mediante intercambios de experiencias y datos formales	Económico: creación de valor	Investigador y consultor como mediador	Baja	Propiedad conjunta universitaria y cámara de comercio	Apoyo interno y externo
Redes transformacionales	Suecia: coalición para el desarrollo del Skaraborg occidental	Desarrollo colaborativo trans-organizativo	Cambio integrado	Investigador/consultor como mediador suave	Mediana - alta	Organizaciones patrocinadoras	Apoyo interno y externo
Redes profesionales	Holanda: hospitales	Estar al día de los últimos avances del sector	Desarrollo personal	Isomorfismo normativo	Baja	Participantes de la red e investigadores	Apoyo externo y contactos con organizaciones profesionales

Figura 9. Una tipología de las redes Innoflex

conclusión: *las redes de aprendizaje necesitan un objetivo compartido y muchas perspectivas distintas.*

La red industrial italiana puede caracterizarse como tipo estratégico, porque aquí la empresa focal está desarrollando, con sus proveedores, nuevas formas de colaboración. Es transformacional por naturaleza, aunque está dirigida por los investigadores. Aprender no es el objetivo principal, sino que la red busca el cambio de las relaciones entre las empresas dentro de una cadena de suministro más eficaz. Es decir: reducir los costes de transacción. La interdependencia entre los participantes de este tipo de redes es mayor comparada con los otros tipos. En este caso, tienen una relación contractual.

Las redes de aprendizaje suecas podrían considerarse del tipo transformacional. Todas ellas formaron parte de la coalición de desarrollo del hospital Lidköping en el distrito de Skaraborg oeste. Cada red tenía un problema o tema en particular y estaba compuesta por participantes, procedentes de distintas categorías profesionales dentro del campo de la salud, centrados en el problema concreto. Buscaban resolver su problema concreto y propusieron nuevos métodos de trabajo para hacerlo. El objetivo, aquí, era la transformación de los problemas individuales en comunes a todos los participantes. Al igual que la red estratégica, las interdependencias entre los participantes eran de nivel medio a alto. Por ejemplo, el Proyecto Örjan (la mayor red sueca con 12-17 participantes) está orientado a planificar el itinerario de los pacientes ancianos, ofreciendo atención personalizada desde un mismo punto. Varios proveedores están trabajando juntos para desarrollar procesos más centrados en el paciente. Ejemplos de ello son los experimentos "Medicina directa (Medicine Direct)" y "Atención en una parada (One Stop Care)" en los que se propone cruzar las fronteras entre organizaciones para ofrecer una atención más eficaz reduciendo la duplicación de tareas. Al mismo tiempo, esto conlleva una menor carga de trabajo en el personal sanitario: un magnífico ejemplo de convergencia<sup>2</sup>.

### **3.3. Características de la red Innoflex y los procesos de aprendizaje**

Esta sección revisa las relaciones entre las características de la red y los resultados en cuanto a los procesos de aprendizaje, tanto "dentro" como "fuera". Se trata de un terreno complicado, por la diversidad de las redes y porque no tenían como único objetivo averiguar cómo aprender en las redes. Todas las redes tenían sus propios objetivos de cambio en la organización y de convergencia entre CVL y competitividad, reflejando las distintas necesidades de los miembros que las constituían. Los socios Innoflex invirtieron un esfuerzo considerable para asegurarse de que el estilo y el contenido de las redes reflejaran la demanda y las condiciones locales. Por tanto, los participantes llegaban con sus propios programas y diseñaban el proceso de aprendizaje de la red.

La mayor parte de las redes de aprendizaje estaban bastante centradas en un aspecto concreto de convergencia de la competitividad y CVL, reflejando la experiencia

---

2. En España tenemos un buen ejemplo de esto. Ver en el último apartado una de las experiencias hospitalarias.

de los participantes. La mayoría de participantes de la red tenían objetivos e intereses parecidos, algunos compartían también sus valores, pero la inmensa mayoría tenía distintas competencias, funciones y posiciones en sus propias organizaciones. Esto apunta, una vez más, a la importancia de un enfoque claro sobre una cuestión compartida, que puede combinarse con una diversidad de competencias, funciones y posiciones.

En las redes se utilizaron una gama amplia de métodos diferenciados. Todas las redes hicieron uso de las opiniones de los expertos. La red holandesa Venlo, la red francesa FICOME y las redes británicas son buenos ejemplos de cómo reunir a expertos en distintos temas y producir nuevo conocimiento en la red. La red Venlo fue más o menos como una escuela, incluido el maestro, deberes y presentaciones de los participantes. Por razones concretas, la opinión de los expertos puede ser muy fructífera en las redes de aprendizaje. Los expertos pueden utilizarse a modo de “despertadores”. Un buen ejemplo de ello son las redes de aprendizaje británicas que se iniciaron con la presentación de expertos sobre el futuro en el año 2020 (ocho mil millones de personas en el mundo, dos mil millones de licenciados universitarios, la mitad de los cuales estarían en el mundo occidental industrial). No obstante, los expertos pueden no ser suficiente para incitar al aprendizaje eficaz y a la reflexión. Deberían añadirse otros mecanismos. Nuestras redes demostraron que una serie de actividades diversas, como visitas de estudio a las organizaciones participantes, talleres, grupos focales, safaris fotográficos o simulaciones, son actividades necesarias para el aprendizaje.

Cabe hacer una mención especial al uso de los sitios web. Algunas de nuestras redes de aprendizaje utilizan una página web (redes británicas, la red de sanidad española, la red hospitalaria italiana). En concreto, la red española de sanidad utilizó una página web para sus comunicaciones y debates. Una razón concreta de optar por esta posibilidad fue la enorme cantidad de participantes en la red (60 participantes, de los cuales cinco hospitales formaban el grupo básico, con otros cinco hospitales en un segundo círculo y 50 hospitales dentro del círculo externo). Además, las posibilidades de reunirse con regularidad en un país grande como España son limitadas, debido al tiempo invertido en desplazamientos. Incluso en países pequeños como Holanda, el tiempo invertido para llegar al lugar de reunión de la red es un factor importante que determina la asistencia. La evaluación de la herramienta de la página web en la red de aprendizaje española no ha sido del todo positiva. El sitio web ha sido muy útil para difundir información sobre el proyecto (al formar parte del sitio web del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se llegó a la cifra de más de 125.000 visitantes al mes), pero no ha sido una herramienta potente para intensificar el debate sobre temas concretos. Así pues, el uso de páginas web no conduce automáticamente a la reflexión y al aprendizaje dentro de las redes de aprendizaje.

La mayoría de las redes alcanzaron el nivel de desarrollo de los resultados. Por lo menos, lograron el nivel de descenso del trabajo efectivo dentro de la red. Eso significa que los participantes de estas redes estaban aprendiendo a encargarse, con los otros miembros dentro de la red, de que las fases de “formación”, “tormenta de ideas” y “normalización” se llevaran a cabo de forma satisfactoria. Todos coincidieron en que un producto clave implicaba aprender más sobre cómo la red debería gestionarse y mantenerse. Sólo la red hospitalaria holandesa no llegó a esa etapa,

aunque aquí el aprendizaje de los organizadores también fue importante. Pero el aprendizaje no llega solo: a veces resulta doloroso y a veces debe considerarse como una parte importante del proceso. Se debe realizar una puntualización sobre el desarrollo y los resultados de la red: algunas redes existieron sólo durante un año, quizá no fuera tiempo suficiente para llegar a la etapa de "resultados". Algunos investigadores de Innoflex informaron en sus evaluaciones sobre el desarrollo y los desenlaces de la red que era "demasiado temprano para opinar".

La mayoría de redes demuestran un cambio de pensamiento en el individuo, tanto "en casa" como "fuera". Algunas redes incluso registraron un cambio de pensamiento colectivo y de rutinas "en casa". En estos casos (red hospitalaria italiana, red de ensamblaje holandesa, la red Venlo, la red de planificación educativa danesa, la FICOME francesa, el sector sanitario español y las dos redes británicas), los dos círculos Kolb se unen: los participantes transfirieron "fuera" los aprendizajes de la red, reflexionaron sobre ella, llevaron nuevos conceptos a sus organizaciones de origen, experimentaron con ellos y comprobaron los resultados. En ocasiones, la reflexión individual sobre estas cuestiones no se realizó en la propia organización, sino en la red ("fuera"). Por ejemplo, los empresarios de la red Venlo experimentaron en sus propias organizaciones con cambios de estrategia nuevos. Utilizaron las reuniones de la red para la reflexión individual sobre estos cambios, debatiendo estos temas con colegas y expertos en la red.

No es científicamente apropiado relacionar los resultados de nuestra red con las características de la misma, pero sí podemos generar algunas proposiciones de trabajo. Una es que la frecuencia de las reuniones y la cantidad de tiempo invertida en común está relacionada con el desarrollo de la red y el aprendizaje en red. Otra concierne a la diversidad de actividades: cuanto más se adaptan a las necesidades de los participantes, más se percibe que el aprendizaje puede tener lugar (tanto individual como colectivo, en casa y fuera). Una tercera proposición es que se necesita una diversidad de experiencias para aprender juntos con un enfoque claro y compartido sobre el problema o el objetivo.

### **3.4. Comentarios a modo de conclusión**

El mundo laboral es muy diverso entre los países europeos, entre sectores y entre organizaciones. Nuestras redes de aprendizaje reflejan la diversidad de este mundo. ¿Se puede concluir que hay muchas alternativas en la vía principal de la innovación? Como mínimo podemos concluir que las redes de aprendizaje están inmersas en el entorno cultural. El aprendizaje tiene lugar (en casa y fuera) dentro del contexto cultural de la organización y con propuestas de aprendizaje basadas en la cultura, la función de directivos, de los consultores de recursos humanos y del gobierno. Asimismo, el contexto cultural y político conforma la forma y el proceso de las redes de aprendizaje.

Para ilustrar el tinte cultural de nuestras redes de aprendizaje describimos, a continuación, un breve resumen general. Dentro de las redes suecas de aprendizaje descubrimos el característico enfoque sueco de incluir a todos los actores, parecido a los conceptos de diálogo democrático (Gustavsen, 1992). La red danesa insistió en la creatividad y los procesos democráticos en sus "safaris fotográficos", intercambios

Tipo de red	Red Innoflex	Objetivo/ propósito	Número de participantes y frecuencia de las reuniones	Experiencias de los participantes	Métodos de la red	Desarrollo de la red	Resultados
Redes estratégicas	Italia: red industrial	Sistema de relaciones con el proveedor	7 participantes, una vez cada 1-3 meses	Objetivos/valores similares; distintos intereses, competencias y funciones	Expertos, visitas de estudio, modelos de organizaciones	Representación (a)	Cambio del pensamiento individual, aprendizaje en red
Redes de aprendizaje	Italia: red hospitalaria	Aprender a través del intercambio de experiencias	6 participantes, una vez cada 3-6 meses	Objetivos/valores similares; intereses, competencias y funciones distintos	Expertos, talleres, conferencia de investigación, sitio web	Representación (a)	Cambio del pensamiento individual, cambio del pensamiento colectivo y de las rutinas "en casa", aprendizaje en red
	Holanda: Asamblea LN	Aprender sobre flexibilidad en el trabajo	Cerca de 25 participantes, una vez cada 6 meses	Objetivos/intereses parecidos; distintas competencias y funciones	Expertos, visitas de estudio, talleres	Representación (a), (b)	Cambio del pensamiento individual, cambio del pensamiento colectivo y de las rutinas "en casa", aprendizaje en red
	Dinamarca: planificación educativa	Aprender sobre planificación educativa	8 participantes, una vez cada 2 meses	Objetivos parecidos; distintas competencias y funciones	Expertos, juegos, visitas de estudios	Representación (a), (b), (c)	Cambio del pensamiento individual "en casa" y "fuera", cambio de las rutinas colectivas "en casa", aprendizaje en red
	Francia: FICOME	Aprender transformación en proveedores de servicios	15 participantes, una vez cada 1-3 meses	Intereses y funciones similares; distintos objetivos/valores/competencias	Expertos, modelos de organizaciones, cuestionarios	Representación (a), (b), (c), y disolución	Cambio del pensamiento individual "dentro" y "fuera", cambio del pensamiento colectivo y de las rutinas "en casa", aprendizaje en red.

	España: red del sector sanitario	Aprender nuevas formas de organización del trabajo en los hospitales	35 participantes, 2 reuniones, comunicación virtual	Objetivos/intereses/competencias/funciones similares; valores distintos	Expertos, visitas de estudio, sitio web	Representación (a)	Cambio del pensamiento colectivo y de las rutinas "en casa", aprendizaje en red
	RU: red de Midlands este y suroeste	Aprender a cambiar	11 y 10 participantes	Objetivos/valores/intereses similares; diferentes competencias y funciones (todas de mayor rango)	Expertos, visitas de estudio, modelos de organizaciones, sitio web	Representación (a)	Cambio de las actitudes individuales/pensamiento "en casa", cambio colectivo de pensamiento "en casa", aprendizaje en red
	Holanda: red Venlo	Aprendizaje sobre la creación de valor	12 participantes	Objetivos/valores/intereses similares; distintas competencias y funciones (todas de mayor rango)	Expertos, entorno escolar, modelos organizacionales	Representación (a), (b), (c), (d)	Cambio del pensamiento individual "fuera" y "en casa", cambio del pensamiento colectivo y de las rutinas "en casa", aprendizaje en red
Redes transnacionales	Suecia: Coalición de Desarrollo Skaraborg Oeste	Desarrollo colaborativo transnacional	8 redes de aprendizaje con 3, 6, 7, 4, 6, 12-17, 6 participantes, reunidos una vez al mes	Distintos según la red de aprendizaje	Visitas de estudio, grupos de enfoque, grupo de diálogo	Representación (a), (b), (c), (d), alguna disolución	Demasiado pronto para determinar, pero: cambio del pensamiento individual, aprendizaje en red
Redes profesionales	Holanda: hospitales LIN	Estar al día de los últimos avances en el sector	5-8 participantes	competencias/funciones similares; distintos objetivos/valores/intereses	Expertos, visitas de estudio	Tormenta de ideas	Cambio del pensamiento individual

Figura 10. Características de la red Innoflex

Nota: se pidió que la Red de Desarrollo fuera evaluada por las famosas etapas de desarrollo grupal de Tuckman (1965): formación, tormenta de ideas, normalización, representación y disolución. La representación se clasificó y adaptó a nuestras redes de aprendizaje de la siguiente manera:

- (a) realizar trabajo efectivo en la red
  - (b) llevar lecciones/conocimiento de la red de vuelta a la organización madre y ponerlas en práctica
  - (c) reflexionar sobre b)
  - (d) llevar esas reflexiones de vuelta a la red
- Todo el proceso de realizar (a-d) puede considerarse equivalente a completar todo el proceso de aprendizaje de "nudo de ocho" dentro y fuera que se ilustra en la figura 6.

de trabajo y diálogos. La red francesa refleja el enfoque multinivel bien organizado: el nivel centralizado nacional es muy importante, pero la difusión a nivel sectorial no se olvidó. Las redes de aprendizaje holandesas reflejan un enfoque muy objetivo, y se presta mucha atención a las empresas participantes, construyendo un consenso entre empleados y empresarios, sin mucha interferencia del Estado. En Italia, la rica herencia industrial regional se refleja en el enfoque de la red italiana. En España, apreciamos una red bastante grande, un poco centralizada y nutrida por los grandes Institutos. Las redes de aprendizaje británicas se construyeron sobre relaciones estrechas entre directivos e investigadores, en las que se debatieron algunas cuestiones típicamente británicas como la participación de los trabajadores dentro de un sistema más o menos antagónico de relaciones industriales. El inconveniente de la diversidad de las redes de aprendizaje es la falta de utilidad de la red de aprendizaje como metodología sólida para responder a cuestiones específicas de la investigación.

Hay buenas razones para ello. Los participantes de la red de aprendizaje deben aportar reflexión. Las redes deben implicar un alto grado de compromiso de los profesionales que, inevitablemente, tienen sus propias propuestas. Pueden coincidir, o no, con las de los investigadores. Por ejemplo, la red de aprendizaje hospitalaria holandesa se resintió con las distintas propuestas y expectativas de los facultativos e investigadores. Las redes de aprendizaje son difíciles de planificar. Ésa es una característica intrínseca de los métodos de investigación activa en general. Todos los conceptos de Mintzberg sobre estrategias que se quieren hacer, ejecutadas, no ejecutadas e imprevistas, podrían encontrarse en nuestras redes. Por tanto, el aprendizaje en red no es un proceso lineal.

Las redes de aprendizaje no aprenden por sí mismas. Reflexionar, aprender y debatir normas y estándares no es algo fácil. A partir de nuestra experiencia colectiva en Innoflex, podemos llegar a la conclusión de que, para que una red sea de *aprendizaje*, debe tener un objetivo claro y compartido sobre un problema concreto, compartido

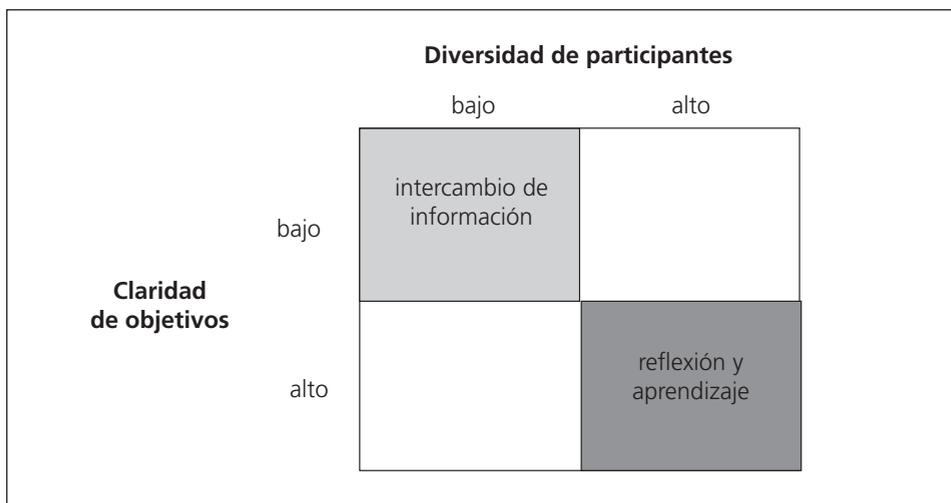


Figura 11. Factores clave del éxito para el aprendizaje entre organizaciones en las redes

por los participantes. Es el compartir el problema lo que aporta el compromiso en la red. Al mismo tiempo, es necesaria una diversidad de participantes. Las distintas perspectivas de los diferentes participantes en torno a una cuestión compartida crea la base correcta para aprender y reflexionar. De lo contrario, una red se convierte en poco más que un vehículo para intercambiar información. La figura 11 ilustra la distinción entre redes de aprendizaje e intercambio de información y el papel de la claridad de los objetivos y la diversidad de participantes.

Además, las redes de aprendizaje necesitan una variedad de actividades, como: datos de los expertos, talleres, visitas de estudio, simulaciones, grupos focales y sitios web. Los distintos métodos deberían armonizarse cuidadosamente con las características de la red de aprendizaje tales como el número de participantes, la frecuencia de las reuniones, el tiempo invertido en viajar, las necesidades de aprendizaje y la experiencia de los participantes.

#### 4. CONCLUSIONES

Resumiendo, el análisis Innoflex busca:

- a) Evitar las recetas.
- b) Permitir que los procesos de cambio sean analizados de forma que se reconozcan los caminos complejos y caóticos que puede adoptar el cambio.
- c) Alejarse de una lista de "puntos clave del aprendizaje" y ofrecer oportunidades de análisis y exploración con mayor profundidad de las alternativas y opciones planteadas durante el proceso de cambio.
- d) Facilitar un análisis más integrado de los temas y cuestiones que se solapen.
- e) Permitir la inclusión de influencias externas sobre procesos de cambio.

Muchas recetas para el cambio indican que la transformación se produce a través de un proceso racional y creciente. El análisis clásico de Lewin, de que la transformación en la organización se produce a través de procesos lineales de "congelación-descongelación-recongelación", ha aportado la base teórica para muchos de los programas actuales de cambio (Lewin, 1951). Sin embargo, hemos subrayado el hecho de que la práctica real del cambio está muy lejos de ser metódica; los rápidos cambios del mercado, las tecnologías y las expectativas del mercado laboral han acabado con la lógica racional del cambio, aun asumiendo su importancia práctica al principio.

Aunque la lógica de las "buenas prácticas" es dominante, la suposición de que hay formas definitivas de organización (aunque sea en tipos concretos de organización) sigue siendo problemática. Esto también es incongruente con las numerosas observaciones de que la innovación y la creatividad son la clave de una ventaja competitiva sostenible, considerando que las "buenas prácticas" se basan principalmente en imitar las prácticas innovadoras de los demás. Nosotros hacemos hincapié en que la innovación en el puesto de trabajo no puede definirse en base a la identificación y la implementación de una serie de anteproyectos destinados a cambiar aspectos específicos de una organización. Aunque la forma tradicional de acometer el cambio es a través de la aplicación de conceptos generalizados a problemas específicos según un

conjunto predeterminado de normas, actualmente se argumenta cada vez más que este enfoque acaba siendo un control policial en vez de un motor para el cambio en las organizaciones. Más bien es importante para comprender las complejas vías del aprendizaje que caracterizan el cambio en situaciones reales.

Los datos de los estudios de casos nos aportan una rica y útil descripción, pero su traducción a "lecciones clave" ha sido especialmente difícil. Esto se debe en parte a la *repetición* del modelo de la excelencia, según el cual los analistas han tratado de hacer generalizaciones *universales* que no pueden ser sostenidas empíricamente. Incluso aquellos listados o "puntos clave del aprendizaje" que no alegan universalidad, a menudo no han logrado ofrecer más que un listado de obviedades organizativas: útiles, pero que no van más allá del sentido común gerencial.

Evidentemente, este análisis ha dificultado mucho la labor de los socios de Innoflex, haciendo imposible justificar la realización de una "guía de buenas prácticas para el cambio" como resultado del proyecto, por muy fuerte o convincente que sea la base de las pruebas en las que podríamos apoyarnos. El análisis Innoflex está basado en la crítica implícita de las propuestas sin contexto y aboga por un mayor énfasis en los contextos interno y externo que dirigen, informan y limitan el cambio. Pone en tela de juicio la percepción del cambio, usual en los textos de gestión, como algo racional y en expansión, y por tanto conducente al uso de modelos de cambio normalizados. El cambio es un proceso dinámico e incierto que surge de la interrelación de muchos factores.

Innoflex refleja necesariamente la esencia del caos de la innovación organizativa; un viaje por un paisaje impredecible en el que la experimentación, las pruebas y errores y la incertidumbre son aspectos inevitables. Las perspectivas y las experiencias nacionales dentro del proyecto demuestran la amplia diversidad de circunstancias y condiciones que existen en distintas partes de Europa y en distintos sectores. Innoflex, a través de su visión conceptual y sus experiencias de intervención práctica, representa un intento de traducir esta diversidad europea en una fuente de aprendizaje comprensible, ofreciendo un marco en el que los actores puedan acudir a distintos cuerpos de conocimiento y experiencia como estímulo a la innovación.

Innoflex hace especial hincapié en el aprendizaje compartido y en el intercambio de experiencias entre actores de distintas organizaciones. En sus distintas formas, las actividades entre organizaciones de Innoflex han demostrado que el conocimiento para la acción se crea a través de la interacción tanto entre profesionales como entre profesionales e investigadores. Pero no hay una línea recta, ninguna relación secuencial entre creación del conocimiento, aprendizaje y cambio en el lugar de trabajo. En muchos sentidos, el proyecto revela *lo poco* que sabemos sobre estas relaciones y se ha centrado más en definir preguntas que en ofrecer respuestas. Concluimos, a partir de estos datos, que se necesitan nuevas investigaciones sobre sectores, redes, y grupos espaciales de actividades interrelacionadas para explicar cómo las empresas aprenden y participan en los *escenarios cognitivos* a los que se asocian. En concreto, se necesita una investigación longitudinal centrada en la empresa y su entorno exterior para analizar la interacción e interdependencia de la creación del conocimiento, el aprendizaje y el cambio laboral en el transcurso del tiempo, ayudando a identificar las condiciones del cambio sostenible y evitar el decaimiento de la innovación.

Los hallazgos del proyecto también envían mensajes claros a los políticos, a las organizaciones empresariales de apoyo y a los socios. Innoflex apunta hacia la posibilidad de unas relaciones recíprocas fuertes entre organizaciones individuales y sus contextos externos. No obstante, esta reciprocidad rara vez ocurre de manera espontánea. También hay pocos espacios en los que las empresas puedan reunirse para compartir experiencias e identificar necesidades comunes. Las organizaciones de apoyo a las empresas se centran tradicionalmente en trabajos de casos individuales, pasando por alto la necesidad de apoyar y mantener el cambio a través del aprendizaje común y el intercambio entre iguales. Las relaciones recíprocas suelen necesitar empuje y mediación de estructuras e instituciones intermedias, incluso allí donde las pautas culturalmente definidas de actividad están predisuestas a la acción colectiva y en red (véase Ennals y Gustavsen, 1999). Las redes de aprendizaje de empresarios son, de este modo, relativamente infrecuentes en muchas partes de la UE, y hay una necesidad de medidas, especialmente a nivel regional, para animar y apoyar los intercambios de conocimiento y experiencia a lo largo de períodos de tiempo extensos. Las políticas de intervención públicas juegan un papel fundamental para crear esa capacidad.

La intervención pública debe incidir sobre distintos niveles: cambios en el lugar de trabajo individual, aprendizajes entre empresas y refuerzo de las infraestructuras al nivel nacional dentro de la UE. Por tanto, un programa dirigido ayudaría a ampliar el campo de actuación, no sólo con la intervención en los puestos de trabajo individuales, sino construyendo un entorno más eficaz de aprendizaje en red.

## 5. REFERENCIAS

- Adler, N, Docherty, P. Bringing Business into Sociotechnical Theory and Practice. 1998. *Economic and Industrial Democracy* 51(3): 319-345.
- Alvesson, M. *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work*. Berlin, 1987 De Gruyter.
- Argyris C, Schön, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. 1978. Reading Mass.: Addison Wesley.
- Barringer, B. R., Harrison, J. S. 'Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships' 2000 *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- Bartlett, C, Ghoshal, S. *Managing Across Borders - The Transnational Solution*. London, 1989: Hutchinson Business Books.
- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. St Albans, 1973: Paladin.
- Beeby, M., Booth, C. Networks and Inter-Organizational Learning: A Critical Review, 2000. *The Learning Organization*, 7(2): 75-88.
- Bessant, J., Francis, D. Using Learning Networks to Help Improve Manufacturing Competitiveness, 1999. *Technovation*, 19(6/7): 373-381.
- Bessant, J. Networking as a Mechanism for Enabling Organisational Innovations: The Case of Continuous Improvement, in Andreasen, 1995. L.E.,
- Coriat, B., den Hertog F., Kaplinsky, R. *Europe's Next Step: Organisational Innovation, Competition and Employment*. London: Frand Cass, 253-270.

- Callon, M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay, in Law, J. (ed) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Sociological Review Monograph 32, London, 1986: Routledge.
- Castells, M. *The Rise of the Network Society (volume 1)*. Oxford, 1996: Blackwell.
- Child, J. Learning through Strategic Alliances in Dierkes, M, Berthoin Antal, A, Child, J, and Nonaka, I (eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford, 2001: Oxford University Press.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, 1999 *Academy of Management Review* 24 (3): 522-537.
- Crossan, M., Guatto, T Organizational Learning Research Profile, 1996 *Journal of Organizational Change Management* 9 (1): 107-112.
- Davis, L. E., Cherns, A. B. *The Quality of Working Life - Volume 1*. New York, 1975: Free Press.
- Davis, L. E., Trist, E. L. Improving the Quality of Work Life: Sociotechnical Case Studies, in O'Toole, J (ed) *Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America*. Cambridge Ma, 1974: MIT Press.
- Delbridge, R., Turnbull, P, Wilkinson, B. Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification under JIT/TQM Regimes, *New Technology, Work and Employment* 7: 97-106 (1992).
- DiMaggio, P. J; Powell, W. W The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 48 (1983): 147-60.
- Docherty, P. *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*. Stockholm, 1996: National Institute for Working Life (Swedish: The world of learning – ways and crossroads in the learning organisation)
- Dyer, J., Nobeoka, K. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21, (2000): 345-367.
- Ekman Philips, M., Ahlberg, B. M, Huzzard, T Planning from without or Development from within? Collaboration across the Frontiers of Health Care, in Fricke, W, Totterdill, P. (eds) *Regional Development Processes as the Context for Action Research*, Amsterdam, 2003: John Benjamin.
- Ennals, R., Gustavsen, B. *Work Organization and Europe as a Development Coalition*. Philadelphia, Penn, 1999: John Benjamin.
- EPOC *Useful but Unused: Group Work in Europe*. Dublin, 1999: European Foundation.
- Ford, C. M. 'The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change', *Journal of Organizational Change Management* 9 (1) (1996): 54-62.
- Garratt, R *The Learning Organization and the Need for Directors who Think*. London, 1987: Fontana Collins.
- Garsten, C., Jacobsson, K. (eds) *Learning to be Employable: New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. London, 2003: Palgrave.
- Giddens, A. *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge, 1998: Polity Press.

- Grandori, A., Soda, G. Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16(2) (1995): 183-214.
- Gray, J. T. Restructuring Law Firms: Reflexivity and Emerging Forms, in Powell, M. J., Brock, D. M., Hinings, C. R. (eds) *Restructuring the Professional Organisation: Accounting, Health Care and Law*. London, 1999: Routledge.
- Gustavsen, B. *Dialogue and Development*. Assen/Maastricht, 1992: Van Gorcum.
- Gustavsen, B. From Experiments to Network Building: Trends in the Use of Research for Reconstructing Working Life, *Human Relations* 51(3) (1998): 431- 448.
- Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ø. *Development Coalitions in Working Life. Enterprise Development 2000 in Norway*. Amsterdam, 1998: John Benjamins.
- Hage, J., Rogers Hollingsworth, J. A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions *Organization Studies*, 21(5) (2000): 971-1004.
- Hague, J., Den Hertog, F., Huzzard, T., Totterdill, P *The Convergence of QWL and Competitiveness in Europe*. Report for EU Commission 2003 (Innoflex Project).
- Hamel, G. Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic management Journal*, 12, (1991): 83 – 103.
- Hedberg, B., Holmqvist, M. Learning in Imaginary Organizations in Dierkes, M, Berthoin Antal, A, Child, J, and Nonaka, I ( eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford, 2001: Oxford University Press.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., Olve, N-G. *Virtual Organizations and beyond: Discovering Imaginary Systems*. Chichester, 1997: Wiley.
- Huber, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organizational Science* 2(1991): 88-115.
- Huzzard, T. *Labouring to Learn: Union Renewal in Swedish Manufacturing*. Umeå, 2000: Boréa.
- Huzzard, T. The Convergence of QWL and Competitiveness: A Swedish Literature Review. National Institute of Working Life, Stockholm, 2003: Arbetsliv i omvandling 2003:9.
- Håkansson, H. & Johansson, J.(Eds) *Business Network Learning* Oxford, 2001: Elsevier Science
- Karlöf, B., Lundgren, K., Froment, M. E. *Benchlearning: Good Examples as a Lever for Development*. Chichester, 2001: Wiley.
- Kay, J. A. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford, 1993: Oxford University Press.
- Knight, L., Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*, 55(4) (2002): 427-454.
- Kolb, D. A. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs NJ, 1984: Prentice Hall.
- Lane, C. Organizational Learning in Supplier Networks in Dierkes, M, Berthoin Antal, A, Child, J, and Nonaka, I ( eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford, 2001: Oxford University Press.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. and Sparks, J. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organizational Science*, 9, 3, (1998): 285 –305.
- Latour, B. *Science in Action* Milton Keynes, 1987: Open University Press.

- Lave, J., Wenger, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, 1991: Cambridge.
- Law, J., Hassard, J. (eds) *Actor Network Theory and After*. Oxford, 1999: Blackwells.
- Levitt, B., March, J. G. Organizational Learning, *Annual Review of Sociology* 14, (1988): 319-40.
- Lipporini, S. The Glue and the Pieces: Entrepreneurship and Innovations in Small Firm Networks, *Small Business Venturing* 9, (1994): 125-140.
- March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science* 2(1) (1991): 71-87.
- Marquardt, M. J. *Building the Learning Organization*. New York, 1996: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. Patterns in Strategy Formation; *Management Science*, 24 (1978): 934-948.
- Nilsson, T. *Arrangerade Kompetensnätverk – vägen till framtiden eller stickspår?* Stockholm, 2004: National Institute for Working Life, Work life in transition series. (Swedish: Arranged competence networks – the way to the future or a sidetrack)
- Nohria, N., Eccles, R. G. (eds) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, Mass., 1992: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5 (1) (1994): 14-37.
- Norus, J. *Biotechnology Organizations in Action: Turning Knowledge into Business*. Amsterdam, NL, 2002: Elsevier Science, Progress in Biotechnology 20.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. *The Learning Company*. Maidenhead, 1997: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*. New York, 1980: Free Press.
- Powell, W. W., Brantley, P. Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks? in Nohria, N, Eccles, R. G. (eds) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, Mass., 1992: Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, (1996): 116-145.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* May-June. (1990).
- Provan, K. G, Milward, H. B. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems, *Administrative Science Quarterly*, 40, (1995): 1-33.
- Pruijt, H. Performance and Quality of Working Life, *Journal of Organizational Change Management* 13(4) (2000): 389-400.
- Putnam, R. D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ, 1992: Princeton University Press.
- Ryan, G. M. *Theoretical Basis for the QWL Concept*. University of Siena, 1995: Qualit (Esprit Project 8162) (Working Paper).
- Salk, J.E. and Simonin, B. Beyond Alliances: Towards a Meta-Theory of Collaborative Learning. In M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford, 2003: Blackwell, p. 253 – 77.

- Schein, E. Organisational Learning: What is New? Invited address to the third Biennial International Conference on Advances in Management, June 28, (1996) Framingham, MA.
- Senge, P *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, 1990: Doubleday.
- Shani, R., Docherty, P. *Learning by Design: Building Sustainable Organizations*. Oxford, 2003: Blackwells.
- Shotter, J., Gustavsen, B. *The Role of 'Dialogue Conferences in the Development of the 'Learning Regions': Doing 'from within' our Lives together what we Cannot Do apart*. Stockholm, 1999: The Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics.
- Simon, H. A Bounded Rationality and Organisational Learning, *Organization Science* 2(1) (1991): 125 – 134.
- Smith, C., Thompson, P Re-evaluating the Labour Process Debate, *Economic and Industrial Democracy* 19(4) (1998): 551-577.
- Snyder, W. M., Cummings, T. G. Organizational Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses, *Human Relations* 51(7) (1998): 873 – 896.
- Spender, J-C. *Industry Recipes*. New York, 1989: Basil Blackwell.
- Stjernberg, T. *Organizational Change and Quality of Life*. Stockholm, 1977: EFI.
- Tell, J. Learning Networks - A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(3) (2000): 303-314.
- Thång, P. and Wärvik, G.-B. *Kompetensutveckling för yrkesverksamma inom den västsvenska verkstadsindustrin – är det möjligt? IDP-rapporterNr 2001:04*. Gothenberg, 2001: Gothenberg University, Inst. för Pedagogik och didaktik. (Swedish: Competence development for skilled workers in Western Sweden – Is it possible?)
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, 1997: John Wiley.
- Tuckman, B. W. Developmental Sequences in Small Groups, *Psychological Bulletin* 63(6) (1965): 384-99.
- Van den Bosch, F.J., Van Wijk, R. and Volberda, H.W. Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. In M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford, 2003: Blackwell, p. 278 – 302.
- Van der Krogt, F. Learning Network Theory: The Tension between Learning Systems and Work Systems in Organizations, *Human Resource Development Quarterly*, 9(2) (1998): 157-177.
- Vera, D., Crossan, M. Reconciling the Tensions in Learning and Knowledge, Paper Presented at the 5th International Conference on Organizational Learning and Knowledge, University of Lancaster, UK, 2003, 30th May –2nd June.
- Walton, R. E. Quality of Working Life: What Is It?, *Sloan Management Review* 15(1) (1973): 11-21.
- Watkins, K. E., Marsick, W. J. *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco, 1993: Jossey Bass.
- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. New York, 1979: Random House.



## PARTE 3

### **LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA**

Antes que correr hay que aprender a andar



## 1. ANTECEDENTES. BASES HISTÓRICAS

Los cambios que se han venido experimentando en las últimas décadas en los modelos de producción y organización del trabajo en el país derivan de las transformaciones sucedidas en la vida política, económica y laboral de la sociedad española. Estas transformaciones han dado lugar a una nueva concepción de los términos: empleo, trabajo, trabajador y mercado de trabajo.

Con el cambio de sistema político se produjeron transformaciones en la demanda y se fue gestando una norma de consumo de masas, fuerte y acrítica, primero, y segmentada después. En todos estos años, el consumo de bienes ha sido considerado un elemento de identificación y expresión de parte de la sociedad, a través del cual los diferentes grupos sociales iban creando identidades y estilos de vida.

Después de un periodo de autarquía caracterizado por la escasez de bienes y fuertes limitaciones, el régimen inició una etapa de apertura hacia el extranjero (años cincuenta / sesenta). El incremento de relaciones exteriores supuso una cierta recuperación económica y propició que los centros industriales prosperaran gracias a las inversiones extranjeras de manera dependiente y periférica.

Con la industrialización del país, se produjo un progresivo abandono de la agricultura y del campo incrementándose los problemas socio-laborales. Hubo fuertes movimientos de población hacia el exterior, hacia Europa, o en el interior, hacia las grandes ciudades (Barcelona, Bilbao, Madrid y Vigo), lo que provocó una intensa demanda de bienes de consumo, servicios sociales y vivienda, mientras que se recibían fuertes remesas de divisas de los emigrantes. Todo esto significó un rápido crecimiento de las ciudades que fue acompañado de un proceso de asalarización de la economía española, que posibilitaba la creación de una norma de consumo de masas.

Otro de los elementos destacables fue el importante crecimiento del turismo, que se convirtió en el principal sector dinamizador de la economía nacional y una de las principales fuentes de ocupación laboral.

Este conjunto de factores generaron una economía altamente dependiente y vul-

nerable, cuyo motor era el sector servicios, la innovación tecnológica y la producción en masa. Esto originó la necesidad de importar bienes y tecnologías que en ocasiones estaban ya obsoletos en los países occidentales, y en otras creó una gran dependencia de las firmas extranjeras y multinacionales.

El sistema de relaciones laborales que acompañó a este proceso de industrialización y asalarización del país se caracterizaba por una fuerte intervención del Estado a través del sindicato único y vertical. Se produjo una situación de pleno empleo, situación que no se ha vuelto a presentar, pero que supuso un coste social muy elevado debido a la ausencia de libertades que presentaba el sistema de relaciones laborales y político en general.

Ya durante los últimos años del régimen la necesidad de cambios estructurales hacía que, a pesar de los diferentes intentos de apertura que intentaban poner freno a los problemas de inflación, el desequilibrio económico fuera cada vez menos sostenible.

La etapa de transición de un sistema político dictatorial a otro democrático se inició en 1977 con la celebración de las primeras elecciones generales después de cuarenta años.

### 1.1. Proceso de democratización

La nueva etapa política apareció en un contexto de gran agitación social que subordinaba los problemas económicos a los políticos. La propia crisis económica dentro del mundo occidental y sus efectos sobre la inflación (el paro y el alza de los precios) y el inicio de la transición tensó la vida sociopolítica española y tuvo repercusiones en el mundo laboral y empresarial.

El proceso de cambio se caracterizó por la toma de decisiones basadas en el consenso y la moderación. Los Pactos de la Moncloa tuvieron en este contexto gran importancia para crear un marco de estabilidad que hiciera posible la recuperación económica. Entre todas las cuestiones que debían abordarse dentro del nuevo marco político, el "desempleo" era un problema importante dentro del contexto económico. Pero era necesario salvar primero el desequilibrio económico (el control de la inflación y de la actividad monetaria era necesaria para alcanzar la cohesión social), y tras esto se abordarían otros elementos como el paro.

La evolución del empleo y el paro presentó importantes oscilaciones y fue muy diferente según sectores de economía<sup>1</sup>: Entre 1974 y 1985 se perdieron más de dos millones de empleos, que se recuperaron en los cinco años siguientes. Estos nuevos empleos (más de millón y medio) se caracterizaron por ir destinados a la población joven y por ser de tipo temporal.

En este contexto de crecimiento urbano, cambio de estructura social, revolución de los principios morales y de evidente choque cultural y generacional, prima la

---

1. "La evolución del empleo ha sido muy distinta en los diferentes grandes sectores de la economía. Así, mientras que la agricultura ha perdido empleo de forma permanente, los servicios se han mantenido durante la crisis (debido al empleo del sector público) y crecido con fuerza en la recuperación, y la industria y la construcción registran movimiento cíclico, más acusado en el caso de este último sector". VVAA. Análisis de la contratación temporal en España. MTSS, 1991.

esperanza de cambio. Es especialmente en materia laboral donde se comienzan a desarrollar nuevas "políticas laborales" que apuntan hacia una evolución inspirada, en líneas generales, en un "planteamiento flexibilizador" mediante la ampliación de modalidades de contratación.

En la década de los ochenta hubo una recuperación de la economía que junto con la entrada, en 1985, en la Comunidad Económica Europea provocó un clima de euforia y contribuyó a la formación de un ideal social de enriquecimiento rápido y ostentoso ligado a formas económicas especulativas. El consumo masivo se convirtió en una de las formas de expresión de las diferentes clases sociales como criterio supremo para valorar aspectos de la vida cotidiana.

Se desarrolló una política laboral basada en la creencia de que es el Estado el que tiene responsabilidad en el crecimiento del empleo. Así se fueron introduciendo diferentes medidas que consistían en: posibilitar el acceso al empleo a las mujeres y a los jóvenes; incrementar la edad de escolarización; y desarrollar medidas fiscales para favorecer a los trabajadores de más edad (mayores de 45 años), especialmente, en zonas con mayores niveles de desempleo.

## 1.2. La reforma laboral

A partir de estos cambios, las reformas del marco legal del mercado de trabajo posibilitaron que las empresas recurrieran a un modelo de "gestión más elástico" en la contratación de la mano de obra. Se pasó de los contratos fijos a una clara preferencia por los temporales.

El sistema "coyuntural" de contratación temporal experimentó un proceso de "normalización" a través del Estatuto de los Trabajadores<sup>2</sup>. Es la voluntad de los contratantes (los empresarios) la que opta por la celebración de un contrato a término o por tiempo indefinido. En resumen, puede decirse que se reguló el trabajo fijo de carácter discontinuo y se admitió la posibilidad de que el Gobierno utilizara la temporalidad como vínculo incentivo para la generación de empleo.

El efecto del Estatuto fue contradictorio; por un lado, permitió el ingreso en el mercado laboral de colectivos que venían arrastrando dificultades de acceso, por otro, provocó un fuerte movimiento sindical en su contra y al mismo tiempo una mayor rotación de personal en las empresas. Esto llevó a un planteamiento de reforma en el año 1984<sup>3</sup> y a un intento de reforma en 1988 que quedó paralizado con la huelga general del 14 de diciembre.

La década de los noventa se caracterizó por un cambio de gobierno. El nuevo gobierno estaba representado por el centro derecha tras la etapa de gobierno socialista que duró, aproximadamente, diez años. La década se inauguró con un auge de

---

2. Se considera normal el contrato indefinido y se desarrollan nuevas formas de contrato, en prácticas y de aprendizaje, a tiempo parcial, por obra y servicio, y eventuales debidos a la producción. Se agilizó el expediente de regulación de empleo de forma administrativa, aumentaron las causas por despido objetivo, e introdujo la noción de ineptitud del trabajador (incapacidad para realizar nuevas tareas asignadas, inadaptación a nuevas tecnologías).

3. Ley 32/1984 (Real Decreto 2104 de 21 de noviembre de 1984). Reforma de la Ley Básica de Empleo; se introducen nuevas formas y modalidades de contratación temporal.

crecimiento económico y del empleo debido, en gran parte, a la preparación de los acontecimientos del 1992 (Exposición Universal y Olimpiadas). Pero, después, hubo una crisis bastante aguda. La falta de acuerdos entre sindicatos y gobiernos dieron lugar a otra huelga general y el desempleo siguió creciendo.

Posteriormente, en el periodo situado entre 1994–1999 hubo un crecimiento de la ocupación sin precedentes; se crearon más de dos millones de empleos; pero sus características en cuanto a modalidad y condiciones de contrato no se tradujeron en empleo duradero. Por tanto, se puede decir que se avanzó hacia sistemas de rotación del empleo hasta convertirse, de forma paulatina, en la base del sistema de relaciones profesionales.

Bajo el nuevo gobierno se abrió un periodo de privatización y fusiones que, junto a la coyuntura económica internacional, inauguró una nueva etapa de bonanza económica que incentivó el consumo.

Este consumo se ha ido relacionando cada vez más con la aplicación de avances científicos y tecnológicos en la economía de mercado; es decir, la aparición de numerosos productos con funciones y finalidades similares, pero con alguna característica diferenciadora. De esto se deriva una diversificación de la oferta. La posibilidad de escoger ha ido provocando cambios en los hábitos y comportamientos pasando de una norma de consumo de masas a una norma social de consumo segmentado. El tipo de consumidor y los diferentes estilos de vida vendrán, ahora, determinados por la adscripción a determinadas categorías de marcas y nuevos objetos electrónicos surgidos del proceso de evolución y revolución tecnológica.

### 1.3. La flexibilidad contractual

Todos estos cambios acentuaron la necesidad de agilizar y flexibilizar los modelos de organización de la producción tanto desde el punto de vista de la gestión empresarial como de los requisitos, las competencias y las habilidades requeridas a los trabajadores. Es decir, el futuro del empleo comienza a estar cada vez más ligado a la competitividad.

La mundialización y la adaptabilidad comenzaron a asentar las nuevas condiciones para el crecimiento económico. Crecimiento en el que el incremento de competencias era el eje central y la responsabilidad de la gestión económica recaía en las empresas.

Así, las empresas españolas fueron adaptando sus plantillas a las exigencias del mercado cada vez con mayor rapidez (el ajuste vegetativo y la elevada presencia de trabajadores temporales lo hicieron posible).

Además, en estos años se fue asentando la idea de no intervención del Estado en la economía. Las garantías del empleo estaban subordinadas a la capacidad de adaptación y la rigidez se entendía como una de las causas del desempleo.

Las reformas legales que sucedieron a la aprobación del ET en materia de relaciones laborales presentaron una clara “filosofía flexibilizadora” como fórmula que permitía el reparto del trabajo y la agilidad de la producción<sup>4</sup>. Las modificaciones se

---

4. En 1993 un informe, remitido por el Gobierno al Consejo Económico y Social, presentó un acertado

centraron nuevamente en formas de contratación temporales. Pero las principales diferencias en el transcurso de estas modificaciones estuvieron en la mayor o menor participación de los agentes sociales.

Como puede verse, la finalidad en materia de flexibilización seguida en el país ha sido meramente "adaptativa" a las crisis; y ha consistido en la introducción de reformas o en la corrección de normas que disminuyeran el acervo de la legislación laboral. Todo ello, sin alterar, de manera sensible, sus fundamentos teóricos y estructuras normativas. Comportó, por tanto, una revisión del contenido de las normas, sobre todo de contenido estatal; pero no cuestionó la presencia del Estado en las relaciones laborales, ni la función protectora de la legislación.

#### **1.4. Cambios en la organización del trabajo.**

Paralelo a las medidas flexibilizadoras que se han ido desarrollando a nivel estatal, en el ámbito de las organizaciones se han ido introduciendo nuevas formas de organizar el trabajo con esta misma finalidad.

Durante los años ochenta, el interés por introducir nuevas formas se centró en los grupos de trabajo y de calidad, y el enriquecimiento de tareas, en los grandes sistemas productivos con unos resultados muy diferentes según los sectores. También, en esos años y ya entrada la década de los noventa, comenzaron a cobrar más importancia las diferentes estrategias de recursos humanos. Y ya en los últimos años, se ha añadido la gestión del conocimiento e introducción dentro de los balances empresariales de activos intangibles, como elementos necesarios para la creación de competitividad y diferenciadores de productos y servicios.

La adopción de nuevos modelos tales como aquellos basados en la participación de los trabajadores, el fomento del trabajo en equipo o en grupo, la rotación de puestos de trabajo en los procesos de fabricación, el tipo de retribución, la constitución artificial de pequeñas empresas dentro de la gran empresa (que ahora han

---

diagnóstico de la situación provocada por las posiciones legislativas de concentrar la flexibilidad de modo exclusivo en derredor de la contratación temporal; situación que dice: "perjudica a los trabajadores y a sus perspectivas de empleo y carrera profesional. También perjudica a la economía en su conjunto y a las organizaciones productivas". Califica la flexibilidad laboral basada en la permanente rotación de un importante segmento de la población asalariada como esquema no idóneo para afrontar los cambios de toda índole que han de producirse en los años noventa la propuesta avanzada por el marco institucional del mercado de trabajo. Se lleva a cabo la reforma más intensa desde 1980 a través de dos secuencias temporales:

Ley 11/1994, de 19 de mayo de 1994 de Reforma del Marco Institucional del Mercado de Trabajo, que supuso un cambio de signo de la intervención pública en el mercado de trabajo, redujo el acervo de normas de derecho mínimo y transfirió competencias desde la legislación a la negociación colectiva.

Ley 63/1997, de 26 de diciembre de 1997, de Medidas Urgentes para la Mejora del Mercado de Trabajo y para el Fomento de la Contratación Indefinida. Se trató de una reforma parcial y limitada del ET que se situaba en la línea de la continuidad de las del 1994 viniendo a facilitar su puesta en práctica un clima dominado por el diálogo social. El objetivo fue corregir una doble disfunción; reduciendo, por un lado las tareas de precariedad en el mercado de trabajo español y, por otro, flexibilizando el despido colectivo mediante la disminución de su coste.

En esta década también se produjo la legalización de las Empresas de Trabajo Temporal (Ley 14/1994). La idea era acabar con el monopolio del INEM, institución pública, para simplificar y agilizar la integración de trabajadores en el mercado de trabajo.

de competir entre sí), la descentralización de las funciones de mando, etc. ... se apoyan en el aprendizaje, la experimentación y la participación como fórmulas de más éxito.

Estos modelos tratan, también, de "incrementar la calidad de vida laboral" a través de actuaciones sobre el contenido de trabajo y las formas de ejecución, actuando sobre los métodos de gestión de recursos humanos, las formas de comunicación dentro de la empresa, la mejora del confort, el dominio de los riesgos, etc... y afectando de forma totalmente directa a la obtención o no de mejoras competitivas.

Se trata de la aplicación de nuevas estrategias o fórmulas de organización centradas en la calidad de la producción y que se orientan hacia la mayor participación, cooperación, implicación directa con las tareas, descentralización de responsabilidad, competencias...

Herramientas de gestión que vienen determinadas por la necesidad de adaptación, bien a las nuevas tecnologías y exigencias del mercado, bien al modelo de gestión de las multinacionales de las que se depende (nuevamente hay que hablar de aquí de modelos industriales dependientes). Y en otras circunstancias, debido, también, a la segmentación de sectores de producción que provocan la necesidad de mantener cada vez más relaciones de cooperación con otras empresas o formación de redes empresariales.

De todo lo expuesto se desprenden, por tanto, diferentes discursos y enfoques que giran entorno a la "flexibilidad".

### **1.5. El concepto de flexibilidad.**

El término "flexibilidad" se refiere a una noción amplia y neutra. Por flexibilidad se puede entender "Capacidad de los individuos en la vida económica y en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a nuevas circunstancias"<sup>5</sup>.

Ello implica una serie de objetivos como son:

- Adaptabilidad de la organización productiva.
- Aptitud de los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo, o la mayor polivalencia de la mano de obra.
- Intensidad de la regulación jurídica.
- Sensibilidad de los salarios nominales, reales o ambos.
- Capacidad de las empresas de liberarse de cargas sociales y fiscales, etc.

No existe un acuerdo explícito acerca del concepto, aunque la mayor parte de las definiciones consultadas resaltan dos cuestiones:

- Es una estrategia empresarial que se plasma en unas prácticas concretas.
- El objetivo de dichas estrategias es ajustar la organización a un entorno cambiante.

La forma en que una organización productiva se flexibiliza dependerá de las condiciones en que se encuentre. Esto impide hacer clasificaciones rígidas que traten de englobar las prácticas empresariales directas.

---

5. Cfr. OCDE, "La flexibilidad del mercado de trabajo (informe Darhendorf)", Madrid (Ed MTSS), 1986, pág. 10.

El concepto puede dividirse en varias dimensiones<sup>6</sup>: “flexibilidad externa” referida a los procesos de externalización productiva (sumersión de actividades y subcontratación) y “flexibilidad interna” donde se diferencian cuatro áreas:

- *La flexibilidad funcional*: persigue una mayor versatilidad de trabajadores entre tareas y puestos diferentes dentro de la organización. Se suele considerar la polivalencia y la movilidad funcional como los indicadores más claros de esta dimensión.
- *La flexibilidad numérica*: es aquella que permite a la empresa adaptar sus efectivos humanos a las necesidades de la producción. El ajuste requiere disponer de unos trabajadores con “contratos atípicos” (temporales, a tiempo parcial, subcontratación) caracterizados por su corta duración o por su informalidad. También requiere que la empresa pueda introducir cambios en los horarios o en los turnos en función de las necesidades productivas.
- *La flexibilidad financiera (o salarial)*: se conseguirá haciendo que, por ejemplo, los salarios puedan variar en función del rendimiento o del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Por último estaría la flexibilidad que afecta al proceso de trabajo y está directamente relacionada con la introducción de nuevas tecnologías, el alargamiento y enriquecimiento de tareas, y los sistemas de trabajo *just - in - time*.

También cabría hablar de una quinta área, que sería el caso de la flexibilidad temporal y que se identifica, generalmente, a través del indicador de horas extras, o bien la posibilidad que tiene el trabajador de gestionarse su propio tiempo de trabajo.

En consonancia con todas estas transformaciones (o intentos de transformación) se puede afirmar que, a medida que se van introduciendo cambios en las formas de trabajar (otra posible acepción del término flexibilidad), se está produciendo, también, una transformación del significado de qué es trabajar, de los ámbitos privilegiados del trabajar y de los límites entre el trabajo y el no trabajo.

El debate actual sobre el trabajo apunta hacia una diversidad y flexibilidad, pero, en general, se están dejando atrás especulaciones optimistas de los años ochenta en cuanto a pensar en una flexibilidad masiva, creativa y liberadora. La flexibilidad que ahora preocupa es la de la subcontratación, la del trabajo atípico (por ejemplo el teletrabajo) y aquella referida a las relaciones de trabajo informales.

Lo que se pretende con este documento es describir, primero, lo que se ha venido haciendo en el país en materia de cambios organizativos y el contexto en el que éstos cambios deben desarrollarse. Para ello se ha procedido a consultar bibliografía relativa a esta temática publicada a lo largo de los últimos años; y después pasar a analizar cómo estos procesos de cambio se están llevando a cabo dentro de los propios sistemas productivos. Esto se ha conseguido mediante la aplicación de entrevistas y visitas a diferentes empresas en las que se estén desarrollando e implantando nuevas prácticas organizativas.

Para poder determinar o calificar un sistema de relaciones profesionales como

6. Atkinson, J. “Manpower Strategies for Flexible Organititins”. Personnel management, agosto, 1984, en Xavier Collier, La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de flexibilidad en el proceso de trabajo. CIS, Madrid, 1997.

más o menos flexible en función de los resultados que han volcado los cambios que en él se han introducido, será conveniente no caer en un planteamiento simplista y, podríamos decir, equivocado, como sería el hecho de valorarlo en relación con el número o complejidad de las normas existentes que han ido apareciendo a tenor de la etapas de transición y crisis.

El juicio sobre el grado de flexibilidad de un sistema deberá fundamentarse en los efectos que estas normas han producido en las estrategias empresariales. Averiguar si la intervención del Estado ha anulado o no la posibilidad de los agentes sociales de adaptar la gestión de la mano de obra a las exigencias productivas. Se tratará de valorar no sólo lo que se dice, sino, también, lo que se hace y cuáles han sido sus efectos y problemática.

Se pretenderá por tanto conocer posibilidades de establecer un modelo común que presente prácticas coherentes y compatibles entre sí en el ámbito de la gestión, la organización, las tecnologías... que permitan canalizar, de la forma más favorable posible, la asimilación de los cambios y reducir la incertidumbre en el mercado de trabajo. Esto es que se haga compatible la calidad de vida laboral con la competitividad de mercado.

## **1.6. Conceptos extraídos del análisis documental**

Existe una preocupación creciente en las empresas españolas por alcanzar una situación competitiva en el mercado; el aumento de la competencia, las exigencias crecientes de calidad y un mercado rápidamente cambiante al que hay que dar respuesta son las causas de que directivos y consultores/asesores se planteen nuevas estrategias productivas.

Estas nuevas estrategias están orientadas a diferentes vías de actuación tales como la implantación de nuevas tecnologías, la reingeniería de procesos, pero sobre todo cobran importancia nuevos principios en la gestión de recursos humanos. Estos principios surgen de la evolución de las teorías tayloristas de la gestión de personal a otras teorías motivacionales, conductuales y de objetivos que se basan en una nueva concepción de los trabajadores como el elemento indispensable y dinamizador del desarrollo competitivo de la empresa.

De la revisión bibliográfica realizada, que se detalla al final, se destacan los siguientes datos:

### **1.6.1. Objetivos de las empresas**

El modelo de empresa al que se aspira es la "empresa ágil", es decir, la que ofrece una rápida respuesta a los cambios de la demanda. A la vez, esta empresa debería alcanzar conjuntamente altos niveles de competitividad y ofrecer un alto grado de bienestar a sus trabajadores.

### **1.6.2. Elementos del cambio**

La competitividad es entendida como la capacidad de la organización para aprender y adaptarse, en consecuencia se exigen trabajadores cada vez más cualificados.

Se pone en cuestión el objetivo de “downsizing” como práctica rentable a corto plazo por la pérdida de conocimiento que conlleva.

A efectos contables se considera más adecuado el establecimiento de precios basados en los costes de la actividad y el proyecto que en los tradicionales costes de los productos.

### **1.6.3. Características de la nueva organización**

La nueva estructura se caracteriza por la flexibilidad, eficacia, motivación, transparencia, alta inversión en las personas, comunicación horizontal fluida y bajos niveles de burocracia y jerarquía. Los roles dentro de la misma no están tan fuertemente marcados como en las estructuras tradicionales, sino que las personas asumen funciones transversales.

Las personas son consideradas la pieza clave del proyecto, para lo cual asumen un alto grado de responsabilidad aunque la presión es mayor. Se necesitan personas con gran capacidad de aprendizaje, talento y energía.

### **1.6.4. Modelos de desarrollo organizativo**

De la literatura especializada se desprende un gran conjunto de técnicas y prácticas empresariales que pretenden aplicar estos principios y que de manera resumida como ejemplo pueden agruparse en:

- Teorías acerca de la motivación: inteligencia emocional, programación neurolingüística (PNL).
- Nuevos modelos de dirección y gestión de las personas: dirección por objetivos, mando participativo, compañía FRACTAL, modelos de reconocimientos, autoevaluación, evaluación del desempeño, cuadro de mando, gestión integral de RRHH – gestión del conocimiento, gestión por competencias, planes de desarrollo.
- Aprendizaje continuo: *coaching*, equipos de detección de necesidades, aprendizaje organizativo.
- Procesos: reingeniería, racionalización de procesos.
- Participación de los trabajadores y autonomía: trabajo en equipos, sistemas de sugerencias, equipos de mejora, etc.

## **2. DATOS DE LA ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO**

### **2.1. Metodología**

No existen muchas fuentes a las que poder acudir para conocer la situación real y la medida en que estas nuevas filosofías han impregnado las empresas españolas. Una de las fuentes de las que disponemos es la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT) que con una cadencia aproximada de cinco años realiza el INSHT a fin de conocer aquellos factores del entorno laboral que pueden influir en la salud de los trabajadores. Algunos datos incluidos en el apartado sobre “Factores

Psicosociales” permiten extraer información referida a la organización del trabajo.

El estudio incluye una serie de variables referidas a: carga de trabajo, comunicación, estatus, autonomía, posibilidades de promoción, horarios, participación y formación. Estas variables nos permiten conocer algunas de las prácticas que, en cuanto a organización del trabajo, se llevan a cabo en las empresas españolas, y las consecuencias que éstas pueden tener para el colectivo de trabajadores.

En la VI ENCT<sup>7</sup> se aplicó un cuestionario a partir de entrevista personal en domicilio a una muestra de 11 054 trabajadores siendo el error muestral de  $\pm 0,95\%$  para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas). La población de estudio está compuesta por los trabajadores ocupados en todas las actividades económicas, pertenecientes a todo el territorio nacional, excepto Ceuta y Melilla, lo que supone un total de 18 518 444 trabajadores.

El procedimiento de muestreo es polietápico, estratificado por conglomerados, con selección de las unidades primarias de muestreo (municipios) y de las unidades secundarias (secciones) de forma aleatoria, y de las últimas (trabajadores) por rutas aleatorias y determinadas cuotas.

	<b>Nº Entrevistas</b>	<b>Error muestral</b>
Agricultura, ganadería, caza y pesca	686	3,82 %
Industria manufacturera y extractiva	718	3,73 %
Industria química	128	8,84 %
Metal	555	4,24 %
Otras Industrias	372	5,18 %
Construcción	1.412	2,66 %
Comercio, Hostelería	2.556	1,98 %
Transporte y Comunicaciones	625	4,00 %
Intermediación financiera, Act. inmobiliarias, Serv. empresariales	1.387	2,68 %
Administración pública y Educación	990	3,18 %
Actividades sanitarias y veterinarias; Servicios sociales	682	3,83 %
Otras actividades sociales y personales	943	3,26 %

*Distribución de la muestra de la VI ENCT por rama de actividad*

7. Se hace referencia a la edición de la encuesta de la que dispone en el momento de publicar el estudio. Más detalles pueden consultarse en [http://www.oect.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe\\_VI\\_ENCT.pdf](http://www.oect.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_VI_ENCT.pdf)

Las distintas ramas de actividad se han agrupado siguiendo los mismos criterios de proximidad de los riesgos y similitud de las actividades de encuestas anteriores.

Hay que aclarar aquí que de los datos proporcionados por este estudio sólo podremos concretar una idea en cuanto a las *tendencias*, no se puede conocer en cuántos de los centros de trabajo objeto de estudio ha sido implantada alguna nueva práctica de organización y como ha resultado el proceso de implementación; ya que no es un aspecto contemplado en los cuestionarios aplicados.

## 2.2. Tipo de trabajo

De los resultados del estudio se pueden extraer algunos datos referidos a la relación contractual. Así por ejemplo en relación con la tendencia a la externalización de actividades o servicios podemos resaltar que un 17,7% de los trabajadores entrevistados son autónomos.

Si atendemos al tipo de contrato nos parece interesante resaltar los datos obtenidos referentes a las siguientes modalidades:

- por obra o servicio: 16,3%
- eventual por circunstancias de la producción: 7,2%
- temporales a través de una ETT: 1,1%

Por otra parte un 4,4% de los entrevistados manifiestan que laboralmente están en una empresa subcontratada externa al centro donde trabajan mientras que un 14,4% trabaja a tiempo parcial.

En cuanto a las forma de trabajar se mantienen todavía métodos tradicionales de organización de trabajo, así mientras que un 5,1% del total manifiesta que trabaja continuamente en una cadena de producción o montaje, en el sector Industria el valor es del 21,6%, siendo las ramas de actividad con mayores porcentajes la química (32,5%) , el metal (28,4%) y las industrias manufactureras (22,5%)

También se incluía una pregunta referente a la situación en que se realiza el trabajo de la que obtenemos hay la misma proporción de trabajadores trabajando en equipo que trabajando de manera asilada:

- solo y asilado: 27,3%
- solo pero al lado de otros trabajadores: 44,2%
- en equipos o grupos de trabajo: 27,1%
- en el domicilio: 0,3%

## 2.3. Autonomía y ritmo de trabajo

La autonomía se ha valorado preguntando a los trabajadores en qué medida se pueden elegir o modificar distintos aspectos del trabajo y qué factores determinan el ritmo de trabajo.

La autonomía, entendida como la disponibilidad efectiva del trabajador para decidir sobre distintos aspectos del trabajo, se ha analizado a partir de varios indicadores. En primer lugar, en el cuestionario se preguntaba en qué medida se tiene *libertad de elegir las vacaciones o días libres* y si se podía *poner en práctica las propias ideas*; por otra parte, se ha incluido una pregunta sobre la capacidad de elegir o modificar

el orden de las tareas, el método de trabajo, el ritmo de trabajo y la distribución o duración de las pausas en el trabajo. Asimismo, se ha indagado sobre los factores que determinan el ritmo de trabajo.

Según los resultados obtenidos y centrando el análisis en la opción "casi nunca o nunca" se pueden elegir o modificar distintos aspectos del trabajo, destaca que el 24,1% de los trabajadores manifiesten que no tienen libertad para decidir cuándo cogen las vacaciones o días libres, el 23,8% no puede variar el método de trabajo y el 23,1% no puede modificar el ritmo de trabajo.

Frente a esto, se sitúan los trabajadores que dicen poder modificar "siempre" estas condiciones, destacando porcentajes como el 34,6% que dice poder poner en práctica sus propias ideas en su trabajo o el 33,1% que puede decidir el orden de las tareas.

Por lo que respecta a los factores que condicionan el ritmo de trabajo, las demandas directas de personas (como clientes, pasajeros, alumnos, pacientes...) se presentan como el elemento que con mayor frecuencia determina el ritmo de trabajo (66,9%), seguido por la existencia de plazos de tiempo que hay que cumplir (51,5%).

## 2.4. Tiempo de trabajo

Uno de los factores que en los últimos tiempos está manifestando cambios significativos es la organización del tiempo de trabajo, no tanto en la cantidad de horas trabajadas sino en cuanto a su distribución.

Así, por ejemplo, se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en función del sexo en cuanto al tipo de jornada: mientras que las mujeres obtienen porcentajes mayores que los hombres al responder que trabajan en jornada continua, ya sea fija de mañana (32,4%) o fija de tarde (7,1%) los hombres trabajan más en jornada continua de noche (7,6%) o en equipos rotativos que incluyen el turno de noche (7,6%).

En cuanto a la organización de los horarios laborales se preguntaba al trabajador sobre la posibilidad de organizar sus horarios laborales, siendo las opciones de respuesta: *es la empresa u organización quien los fija* y no hay posibilidad alguna de cambiarlos, *se puede elegir entre varios horarios fijos establecidos por la empresa u organización, puede adaptar sus horas de trabajo dentro de ciertos límites, como, por ejemplo, tener horario flexible*, y si las horas de trabajo las puede determinar enteramente el propio trabajador.

Más de la mitad de los trabajadores (69,4%) afirma que los horarios laborales los fija la empresa, sin posibilidad de efectuar cambios en ellos y tan sólo un 14% determina por sí mismo las horas de trabajo, mientras que un 8% puede elegir entre varios horarios fijos establecidos o adaptar las horas de trabajo dentro de ciertos límites.

Por lo que se refiere a la prolongación de jornada y al trabajar en días festivos un 45,3% de los trabajadores responde afirmativamente a la primera pregunta. De ellos, un 26,8% contesta que sí, siempre que haya una compensación bien sea económica o en tiempo libre, y un 18,5% lo hace sin compensación, mientras que un 12,2% manifiesta que habitualmente trabaja en domingos y festivos.

### 3. BASES DE ACTUACIÓN EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

En este apartado se citan, de forma resumida, las principales conclusiones del estudio realizado por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo en el bienio 1994 - 95, sobre la implantación de nuevas formas de organizar el trabajo en varias empresas de Catalunya, y continuado hasta el momento de esta publicación.

#### 3.1. Metodología

El estudio se realiza utilizando la técnica de la entrevista. En cada empresa se entrevista a un representante de la dirección (suele ser el responsable de RRHH) y a representantes de los trabajadores (usualmente, uno de cada sindicato con mayor representación). Para realizar la entrevista se utilizan dos guiones estandarizados.

En el guión de la entrevista a la empresa se contemplan los siguientes aspectos:

- datos de identificación de la empresa (nombre, sector, plantilla...)
- situación de partida (cómo se trabajaba en la empresa antes del cambio)
- origen del cambio (causas del cambio, quién lo impulsó, personal implicado, momento del cambio, obstáculos...)
- proceso de implantación del cambio (cómo se realizó el proceso de cambio, formación que se impartió, dificultades...)
- situación actual (beneficios obtenidos, índices de valoración...)
- salud laboral (incidencia del cambio en la salud laboral, índices de valoración, variaciones en las condiciones de trabajo...)

En el guión de la entrevista a los trabajadores, se contemplan los siguientes aspectos:

- evolución del sindicalismo en la empresa
- valoración del cambio (participación, vivencias de los trabajadores, problemas,...)
- valoración de la salud laboral (incidencia del cambio en las condiciones de trabajo)

#### 3.2. Factores considerados

##### 3.2.1. *Quién toma la decisión*

En la gran mayoría de los casos es la dirección quien decide cambiar, sobre todo cuando este cambio afecta a la mayor parte de la empresa, y decide el modelo a implantar. En algunos casos la iniciativa parte de un mando, aunque, por supuesto, lo plantea a la dirección y es ésta quien decide.

##### 3.2.2. *Razones para el cambio*

En la mayoría de los casos, los cambios se plantearon por motivaciones de: mejorar la calidad, cumplir plazos, reducir los stocks, minimizar los defectos, reducir los desechos, exigencias del mercado (mayor adaptación a los cambios continuos, competencia con

otras empresas del mismo sector), exigencias de los clientes (mayor calidad), reducción de costes de producción, aumentar la implicación de los operarios en la organización. En algún caso se citó como motivo de cambio las tendencias vigentes (la "moda").

### **3.2.3. Participación**

El nivel de participación es muy variado. Hay empresas en las que el proceso ha sido completamente negociado con los sindicatos mientras que en otras no se ha contemplado la participación de los trabajadores ni de sus representantes (en estas últimas se ha realizado la implantación aprovechando el cambio de ubicación del centro de trabajo y el incremento de personal).

### **3.2.4. Modelos**

Los modelos que se han aplicado en estas empresas son: equipos de mejora / círculos de calidad / grupos de mejora, autocontrol, rotación y enriquecimiento / enriquecimiento de tareas, unidades elementales de trabajo / trabajo en grupo / células de trabajo / módulos de trabajo / "rabbit rout".

### **3.2.5. Formación**

La mayoría de empresas organizó cursos de formación para los trabajadores implicados.

### **3.2.6. Criterios de evaluación**

Los criterios citados por las empresas para evaluar los resultados son: índice de productividad / cantidad de producto / persona / eficiencia: lo que se obtiene / lo que se aporta (en horas) / absentismo / rendimiento / cumplimiento de objetivos / calidad del producto / participación / motivación / formación / reparaciones / rechazos / auditorías / índice de reparaciones del producto en periodo de garantía

### **3.2.7. Proceso de implementación**

Siguiendo los casos estudiados y otros casos consultados a través de bibliografía, se ha podido elaborar una guía de los pasos a seguir para realizar dicha implementación de la "mejor" manera posible, es decir con la participación de los sindicatos y formando al personal implicado:

1. La dirección y los altos mandos deciden el cambio.
2. Se reúnen con los representantes sociales y discuten la propuesta.
3. Se explica al resto del personal.
4. Se inicia el proceso con la formación de los mandos.
5. Se forma al personal implicado.
6. Se inicia la experiencia.
7. Extensión a otros grupos o áreas de la empresa.

### 3.2.8. Implicaciones sobre la salud laboral

Este apartado sólo ha sido valorado en un escaso número de empresas. Los resultados más generales que se han encontrado son:

- Las condiciones ambientales y materiales de trabajo están controladas.
- Aunque se cuida el diseño de los puestos de trabajo, se ha observado que cuando los trabajadores deben realizar las distintas operaciones en superficies de trabajo distintas, es decir que no disponen de un puesto de trabajo fijo, es muy difícil controlar que la altura de las superficies de trabajo se adecue al tamaño de los operarios.
- En principio parece que las condiciones psicosociales son mejores que en las empresas tradicionales.

### 3.3. Puntos de discusión

La proliferación en la literatura especializada, de diferentes técnicas y modelos organizativos, hace que nos cuestionemos la medida en que implican:

- Un cambio sustancial en las bases de la organización del trabajo tradicional taylorista.
- Una verdadera modificación de la concepción del lugar y la importancia de las personas en la organización y la mentalidad empresarial asociada.
- La medida en que suponen un enriquecimiento del contenido del trabajo y una mayor satisfacción para los trabajadores.
- La relación que pueda existir entre la aplicación de procedimientos de calidad (EFQM, ISO 9000, etc) y las nuevas formas de organizar el trabajo.
- La aparente contradicción entre los objetivos de los empleadores, contar con personas responsables, implicadas, con alta cualificación y experiencia, y la escasa implicación de los empleadores con las personas, como se puede apreciar a través de la elevada contratación temporal que existe en las empresas españolas.

## 4. MODELOS DE ACTUACIÓN EN LAS EMPRESAS

### 4.1. Equipos de mejora

*Empresa del sector de fabricación de automóviles.* La dirección decide cambiar el sistema debido a:

- el elevado absentismo
- no se cumplían los plazos
- la existencia de defectos
- las campañas de calidad realizadas no tenían ningún eco
- la implicación de los trabajadores era mínima.

La experiencia se inicia, en un primer estadio, con los técnicos y supervisores. Es obligatoria su participación y se crean, con ellos, equipos de mejora. Estos equipos tienen como misión el solucionar temas relativos a: seguridad, calidad, productividad

y coste. Generalmente el tema a tratar lo decide la dirección, la cual plantea el problema al grupo y este debe resolverlo en un plazo predeterminado.

En vista del éxito del método, se decide probarlo con los operarios, no sin alguna que otra reticencia por parte de los mandos. Primero se realiza una encuesta entre toda la plantilla, cuyos resultados arrojan que existe un 65% del personal dispuesto a formar grupos.

A partir de aquí se formaron los primeros grupos cuyas características se enumeran a continuación:

- la participación es voluntaria
- el equipo se compone de 4-5 operarios (al principio también participaba el encargado, hasta que el grupo funcionaba solo).
- se reúnen cada 15 días, durante 2 horas. Este tiempo es extralaboral y la única remuneración que perciben es la compensación económica por gastos de comida y por desplazamiento.
- si la mejora tiene éxito (se aplica), opta a premios
- el equipo escoge libremente el tema a tratar: seguridad, calidad, productividad, coste.
- reciben formación para participar en los grupos (curso de 24 horas que se imparte en dos días y medio) sobre detección y resolución de problemas.
- el grupo elige su líder. Aparte, existen los impulsores cuya misión es la de recoger los resultados y ayudar al grupo cuando éste se atasca.

La puesta en marcha no conlleva dificultades de ningún tipo y, actualmente, aún está en fase de expansión.

Los problemas que, hasta el momento, se han detectado se refieren, por un lado, a la picaresca: trampas con la remuneración económica de los premios y técnicos que aportan mejoras a los grupos a cambio de un tanto por ciento y por otro, a la aplicación de esas mejoras, ya que algunas de ellas, relativas a la productividad, a veces perjudican la seguridad del trabajo y otras requieren la participación de otros departamentos, como es el caso de mantenimiento, lo que motivan las quejas de éstos, ya que les conlleva mayor trabajo.

En general, las mejoras aportadas hasta la fecha están relacionadas con la reducción de los costes de producción y la instalación de mecanismos que evitan el error a la hora del montaje.

La propia empresa ha realizado un seguimiento de las consecuencias de la instauración de estos equipos de mejora, pudiéndose comprobar que el absentismo se ha reducido y por lo tanto hay una mayor presencia en la fábrica, también se ha detectado una mayor participación, motivación y formación.

## **4.2. Unidades elementales de trabajo (U.E.T.)**

*Empresa auxiliar de la automoción. Fábrica componentes.* Hasta hace siete años la organización del trabajo se llevaba a cabo de forma individualizada, como se había hecho toda la vida en la empresa.

Por parte de la dirección se plantean cambios en la organización. Estos cambios son motivados por:

- Alto coste de una sección.
- Exigencias de acortar procesos.
- Se pretende implantar la calidad y el proceso de "mejora continua".
- Exigencias de demandas del mercado (adaptarse mejor a los cambios continuos).
- Necesidad de implicar más a los trabajadores. Se crean los CIPS.

La dirección se decide por la implantación de las Unidades Elementales de Trabajo porque entienden que es la mejor forma de acortar procesos y adaptarse mejor al mercado cada vez más exigente con los plazos de entrega. Así, se mejorará en la calidad y continuidad del trabajo y se motivará e implicará a los trabajadores.

A partir de esta idea inicial se modifica progresivamente la organización del trabajo y se crean las "Islas de Trabajo". Aquí a los trabajadores se les amplían las tareas, además de comprobar ellos mismos la calidad del producto final. Se trabaja con "autocontrol".

Paralelamente se crean los CIPS, que son grupos (de 2-4 personas) que se forman de manera espontánea para resolver problemas pequeños y puntuales en un plazo máximo de doce semanas. Esto responde a la idea de "proceso de mejora continua".

En el cambio a las Unidades Elementales de Trabajo, en el que se encuentran involucrados en la actualidad, participan 16 personas. Se pretende que en un futuro cercano se extienda a las demás secciones de la empresa.

Algunas características distintivas de esta nueva forma de organizarse son:

- El grupo tiene total autonomía para realizar las tareas.
- Se salta la figura del encargado y dependen directamente del jefe de planificación.
- Son grupos de seis personas con un coordinador (rotativo en el grupo).
- Gestionan, sin pasar por el jefe de planificación, los pedidos.
- Gestionan igualmente tareas indirectas: puesta a punto, mantenimiento, averías...
- La prima es colectiva, no basada como antes en criterios de rendimiento individuales.

Esta implantación se apoya en una formación inicial consistente en seminarios y un posterior trabajo en equipo durante tres días. La empresa para esta implantación se apoya en una consultora externa.

Las dificultades que se han encontrado en el proceso son:

- Miedo al cambio por parte de directivos y trabajadores.
- Inicial descenso de la producción.
- Temores respecto de que "algunos trabajadores trabajen menos y cobren igual".

Parece ser que los trabajadores han colaborado plenamente y no se ha observado una resistencia significativa en los mismos o en sus representantes.

Los criterios o índices de valoración utilizados por parte de la empresa para la evaluación de la U.E.T. son:

- el rendimiento
- los objetivos de producción
- la calidad del producto.

Actualmente se observan resultados positivos, pero no se tienen resultados definitivos, puesto que no ha habido el tiempo necesario para una evaluación fiable.

### 4.3. Enriquecimiento de tareas

*Empresa del sector alimentario de capital extranjero, con un tipo de producción en cadena y estructura piramidal.*

La situación anterior al cambio se puede definir como sigue: el trabajo en la cadena era realizado por mujeres, a excepción de aquellos puestos que requerían conocer mejor el manejo de una máquina especial, tarea que era realizada por hombres que tenían la calificación de "maquinistas". Todos los supervisores eran hombres, así como el personal de mantenimiento. Parte de la maquinaria era obsoleta. Los costes de producción eran altos comparados con otras empresas del grupo, instaladas en otros países.

Debido a los altos costes de producción de la fábrica española, la alta dirección insinuó la necesidad del cierre de la planta. Frente a ello la dirección intentó el cambio, para reducir dichos costes. Se implicó a todo el personal, primero a través de una reunión general con toda la empresa, y luego en reuniones con el comité de empresa. Se pidió asesoramiento a varias consultoras, hasta que se quedaron con la propuesta de una de ellas. La duración prevista de implantación del cambio fue de ocho meses. El objetivo principal era involucrar al personal en la producción y calidad.

Los obstáculos con que inicialmente se encontraron fueron con personas que no querían participar, que hacían afirmaciones del tipo: "yo ya hago lo imposible" y con reticencias por parte de algunos de los encargados.

No obstante, la participación fue muy alta tanto a nivel personal como por parte del propio comité de empresa (es necesario matizar que el cambio implicó una reducción de plantilla).

La implantación del cambio se realizó formando grupos para cada una de las líneas de producción. De cada grupo se cogió a un encargado y un operario para recibir la formación inicial. El objetivo principal de esta formación consistía en motivar al personal para que se sintiera corresponsable de la producción, además de conceptos básicos sobre la metodología a aplicar. En la segunda fase, estos equipos (encargado - operario) enseñaban al resto del grupo lo que ellos habían aprendido: observar, analizar, resolver problemas, llevar el control de la producción mediante indicadores de color, y manejo y uso de los paneles generales de control. En esta fase de implantación, la única dificultad que se dio fue la derivada de la reducción de plantilla, que creó bastante malestar.

En la actualidad, y pese a que se ha cerrado una de las líneas de producción, se han mantenido las otras y se han podido observar una clara mejoría a nivel de: reducción de costes, aumento de la productividad, aumento de la calidad, mayor polivalencia, mayor flexibilidad, algunas personas han mejorado su nivel salarial y un menor absentismo. Se está pendiente de repetir el diagnóstico de la situación, a ser realizado por el jefe de producción en fecha no determinada.

### 4.4. Trabajo en grupo

*Empresa multinacional, con un tipo de producción por grupos y con una estructura bastante plana.* En esta empresa no se puede hablar de un antes y un después,

ya que no ha realizado cambio alguno. En este caso sería más apropiado hablar de “transferencia cultural”, ya que la empresa tenía su propia organización (cultura) y, al instalarse en nuestro país, lo que ha hecho es aplicar esa “cultura” al nuevo centro de producción.

Así, se da formación cuando se incorpora nuevo personal. Esta formación cubre aspectos como el proceso, los productos, la prevención de riesgos y la cultura de empresa. Si la persona que entra no encaja en esa cultura, no sigue adelante en la empresa.

Cada año la empresa realiza una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. En general, no se detectan problemas a este respecto, aunque se sabe que algunas personas se quejan del alto nivel de autoexigencia, entendida como la presión que cada persona de la organización ejerce sobre sí misma para dar respuesta a los objetivos de la empresa. Ello es debido, creemos, a dos factores. En primer lugar la evaluación del rendimiento, que se realiza de forma individualizada y que está en función del cumplimiento de los objetivos (no negociables, los impone la empresa). Esta valoración se utiliza para negociar, también individualmente, el aumento de sueldo que se calcula de la siguiente manera: aporte personal más valor encargado más valoración interna. El segundo factor es el tipo de contrato, ya que la mayoría tiene contrato temporal (de tres a seis meses).

En general, en la empresa se respira un aire de libertad, pueden las personas entrar y salir de la misma sin que exista un control sobre ellos: las pausas para tomar café se pueden realizar a voluntad (y el café es gratuito); el acceso a todos los despachos de la misma es libre, no hay puertas y la separación entre ellas es por mamparas. La zona de despachos está en la misma planta y al lado mismo de la zona de producción.

En la zona de producción existen varias líneas, pudiéndose distinguir dos tipos de líneas: líneas largas y líneas cortas. En todas ellas el equipo es fijo y rota en los puestos de trabajo. En las líneas largas los operarios rotan cada día, mientras que en las cortas la rotación de los puestos se realiza cada hora. La idea de la rotación viene dada por dos motivos fundamentales: para que todo el grupo conozca todos los pasos de la producción (polivalencia) y para evitar el exceso de movimientos repetitivos.

Además de las tareas de producción, los trabajadores de las líneas tienen la misión de detectar problemas y de controlar la calidad. En cada línea hay un representante de seguridad (elegido por los propios trabajadores) que transmite los problemas detectados al supervisor o bien directamente a la Coordinadora de Prevención de Riesgos Laborales. El mantenimiento, dado el tipo de producto que se fabrica, lo efectúan los técnicos.

Los empleados de la línea se reúnen con bastante frecuencia (casi cada día al inicio o al final de su jornada) para comentar los distintos problemas con que se encuentran en la realización de su tarea, o para proponer mejoras en su línea de producción. Por lo general, el personal de las líneas tienen un nivel de estudios de FP 2º grado, aunque muchos, dadas las ayudas que la empresa da para continuar o ampliar los mismos, continúan estudiando. La empresa facilita la promoción del personal de la línea a otros puestos de la misma.

En la empresa no hay representación sindical ni se dan reivindicaciones. Aunque

ya sea ha comentado que sí existe algún tipo de queja. El índice de valoración utilizado para valorar este tipo de organización es la propia producción, la cual se cumple sobradamente.

#### 4.5. Círculos de calidad

Se trata de una *empresa del sector metalúrgico* con una plantilla de 1600 trabajadores aproximadamente.

La organización de la producción es fundamentalmente en cadena y con un sistema productivo considerado de alto nivel técnico. El nivel cultural de los empleados es muy bajo.

En el año 1980, y a iniciativa de la dirección, se comienza a desarrollar un cambio organizativo, eligiendo, para ello, el modelo de círculos de calidad. La empresa estaba convencida de que otros modelos o formas de organización no eran aplicables a su actividad.

Con este cambio, la dirección de la empresa trataba, fundamentalmente, de aumentar la implicación de los trabajadores a través de la participación y la formación, tanto desde una perspectiva tecnológica como organizativa. Asimismo manifiestan que esta iniciativa también estaba influida por "la moda", en el sentido de estar al día en cuanto a las nuevas formas de organización del trabajo.

En el cambio se involucraron todos los trabajadores de la empresa, aunque naturalmente de forma progresiva. Sólo a medio o largo plazo quedaría establecido el cambio total.

En cuanto a los obstáculos y posibles reacciones del personal (trabajadores, sindicatos, mandos intermedios, directivos) al proceso del cambio, se manifiesta que no se encontraron y que tampoco existieron reacciones adversas, tal vez debido a que el proceso fue muy participativo y desde el principio existió una información clara y precisa sobre los objetivos y forma de llevar a cabo dicho cambio. Se hace necesario señalar, en este sentido, que las organizaciones sindicales representadas en la empresa manifestaron que no participarían activamente como tales, pero que tampoco se opondrían. Otra facilidad para la implantación fue el gran número de personal dispuesto a colaborar.

A continuación se hace una descripción de cómo se llevó a cabo el proceso de implantación y cambio. Todo el proceso fue iniciado y puesto en marcha por un consultor externo a la empresa y contratado por ella. Dos personas de la empresa colaboraron en el estudio y preparación metodológica.

En una primera fase se impartió información a todos los trabajadores, incluidos mandos intermedios, sindicatos, etc. Esta información versaba sobre los motivos y objetivos del cambio, modelo de cambio y cómo se llevaría a cabo el mismo. En esta misma fase se recababan opiniones, de manera informal, de todo el personal involucrado. Simultáneamente a esta fase de información, se fue preparando el material para la formación posterior.

En segundo lugar se inició la demanda de voluntarios para crear los primeros grupos. La idea era crear grupos homogéneos (de una misma área de trabajo y que a ser posible existiera entre ellos alguna relación personal previa). De este modo, cuando

se presentaban algunos voluntarios, se les pedía que ellos mismos buscasen al resto de compañeros para formar el grupo.

La siguiente fase fue la de formación, fase que podemos dividir en dos partes:

1. Formación de los mandos que luego serían, a su vez, formadores de los distintos grupos. Se impartieron, por parte del consultor externo, setenta horas de formación a ocho personas que luego serían formadores de calidad. Llegaron a tener ocho aulas equipadas totalmente para impartir la formación a los futuros grupos.
2. Formación a los distintos grupos o círculos de calidad, una vez constituidos de forma voluntaria y espontánea. Se impartía una primera sesión de formación de cuarenta horas de duración en la que se daba información acerca de los círculos de calidad, objetivos que se perseguían y metodología a utilizar. Una vez finalizada esta fase, quedaba definitivamente constituido el grupo. A continuación se impartía una formación específica, de la que no tenemos constancia en cuanto a su duración, sobre análisis de problemas, técnicas de trabajo en grupo, técnicas de discusión, etc.

En cuanto a la organización y recursos técnicos y económicos no se presentaron problemas especiales. La empresa no escatimó recursos económicos y se invirtió lo que en cada momento fue necesario, aunque no se contempló un presupuesto especial al efecto. Los gastos derivados de todo el proceso eran asignados al presupuesto que la empresa tenía establecido para formación.

Una vez finalizada la acción formativa, los círculos comenzaban a funcionar. Las características de estos grupos se especifican a continuación:

- El grupo se reunía cada quince días en las instalaciones de la empresa, en un lugar asignado al efecto y fuera de horas de trabajo. No existía ninguna compensación económica, aunque recibían una cantidad previamente pactada en concepto de desplazamiento y/o comida.
- El líder del grupo era voluntario y tenía el consentimiento del mismo. Las decisiones, naturalmente, se tomaban por consenso.
- En caso de que para la resolución del problema planteado se necesitase aportación técnica o asesoramiento externo, el grupo podía pedir la colaboración de otro departamento o mando.
- El mando directo tenía que tener contacto con todos los grupos de su área, no pudiendo ejercer ningún liderazgo ni autoridad en el funcionamiento del grupo, a no ser que el propio círculo se lo pidiera. Su misión era exclusivamente la de ser un facilitador de información.
- La media aproximada de propuestas planteadas fue de dos o tres acciones por grupo y año. Todas las propuestas, al ser presentadas, debían ir acompañadas de un primer estudio y valoración económica. El coste de la propuesta, en función de la cuantía, era aprobado por el encargado, el jefe de taller o el director de producción.
- No existía ningún premio ni incentivo económico para las acciones llevadas a cabo. En este sentido se celebraba anualmente una asamblea general de círculos de calidad y dirección, acompañada por una comida en la que se les entregaba un detalle simbólico. Por votación se elegía una de las mejores propuestas y se presentaba en la Asociación de Círculos de Calidad.

Asimismo la empresa disponía de una revista de divulgación interna en la que se informaba de la marcha y acción de los distintos círculos y de todas las propuestas que se hacían.

En cuanto a la naturaleza de los problemas que se resolvieron y por orden de prioridad tenemos que mencionar que en un primer lugar, surgieron propuestas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo. En una segunda fase se comenzaron a plantear y resolver problemas relacionados con metodologías y procedimientos de trabajo y, por último, comenzaron a surgir propuestas relacionadas con la mejora de la calidad y de la productividad. Hay que señalar que esta prioridad de resolución de problemas se estableció de forma espontánea, no existiendo en ningún momento presión por parte de la dirección de la empresa.

En cuanto al seguimiento, consecución y valoración de objetivos, la empresa no estableció ningún tipo de indicador objetivo, ya que el objetivo inicial del plan no era económico. Sin embargo sí se efectuó un seguimiento de la participación, controlando la asistencia a las reuniones y de la efectividad a través del número y calidad de las propuestas.

Actualmente no continúa implantado este sistema (permaneció desde 1980 hasta 1989) ya que en 1989 se produce un cambio de titularidad de la empresa, que entra a formar parte de una multinacional. Como consecuencia de este cambio desaparecen 500 puestos de trabajo y la propia dirección decide que desaparezcan "eventualmente" los círculos de calidad.

#### **4.6. Células de trabajo**

*Empresa del sector de fabricación de productos metálicos.* Está caracterizada por el trabajo en cadena con prima individual, actitudes personalistas, poca implicación en la calidad, con problemas de almacenaje y altos costes de producción.

Frente a esta situación se encontraron con que era necesario hacer alguna modificación, puesto que la competencia era cada vez mayor (la industria japonesa y la entrada en la CEE), además los propios clientes exigían unas cotas de calidad más elevadas y también porque interesaba dar una imagen a los clientes de flexibilidad y fiabilidad.

La iniciativa la tomó la dirección, pero antes de realizar cambios se iniciaron largas negociaciones con el comité de empresa (lo estuvieron tratando durante tres o cuatro años). Cuando las negociaciones terminaron se dio difusión a todos los trabajadores, dando tiempo a la lectura y discusión de los materiales que en ese tiempo se habían elaborado, y finalizando el proceso con un referéndum que permitió la ratificación de lo acordado.

Lo primero que se puso en marcha fue una experiencia piloto en el área de producción. La idea era que se creaban células, que consistían en un grupo de trabajo encargado de realizar un componente completo, responsabilizándose del resultado, aunque el trabajo se realizaba de forma individualizada (polivalencia). Un conjunto de células formaban un módulo. En el módulo se fabricaba un subconjunto fundamental de la pieza final.

El módulo era como una minifábrica, con todas las competencias. Además de este cambio organizativo, se realizó un cambio tecnológico.

En una segunda fase, el sistema se extendió a todo el personal de producción. Para ello se crearon dos comisiones en las que participaba tanto la empresa como el comité de empresa, y que se ocupaban de:

1. la implantación y seguimiento en producción y
2. la formación, promoción y vacantes.

En esta etapa se presentaron dificultades originadas por mandos que no modificaban su estilo de mando.

Merece la pena señalar que el nivel de formación del personal ha sido largo e intenso, hasta tal punto que se ha pasado de tener que contratar a una persona para esta función, a crear un departamento propio de formación. La formación se hace extensiva a los proveedores. Los cuatro tipos de formación que se imparten son: formación profesional, reciclaje, jurídica-laboral y para la promoción. Los objetivos más generalizados se refieren a un cambio en la actividad y en el estilo de trabajo.

La situación actual es que se ha llegado a implantar el nuevo estilo de trabajo a todo el personal de producción. Queda pendiente el extenderlo al resto de la empresa: técnicos, administrativos y servicios. Aunque se han cerrado algunas líneas de producto, no se ha tenido que prescindir de nadie, ya que el personal de esas líneas ha pasado a otras, e incluso se ha contratado personal nuevo. La empresa ha cumplido con lo pactado con el comité de empresa, esto se traduce en que, aunque no tenía completado el cambio, ha cumplido con los pactos salariales establecidos.

Finalmente, la empresa señala que las ventajas que ha obtenido son: mayor fiabilidad y flexibilidad en la producción, así como un régimen productivo del 100%.

Para los trabajadores, este cambio ha supuesto: mejoras salariales, retribución en función de la productividad y un reconocimiento moral del grupo que destaca.

#### **4.7. Grupos de mejora**

*Empresa del sector de automoción, con producción en cadena.* Esta empresa está sometida a la crisis del sector, como la mayoría, además de cambios en la dirección de la misma. Ha habido una fuerte reducción de personal, a la vez que un cambio de ubicación.

La empresa construye una nueva factoría, altamente tecnificada. Se pretende que esta nueva factoría funcione con un sistema totalmente distinto. Este sistema se basa en el modelo japonés, ya que, previamente, la alta dirección y luego los mandos de niveles inferiores habían estado en Japón, estudiando los métodos que allí se emplean.

A partir de la iniciativa de la dirección, toda la línea de mando participa de ella. Cuando ya se ha decidido qué se va a aplicar, se negocia con los sindicatos. Éstos no aceptan la propuesta y se opta por aplicar sólo aquello que en el convenio colectivo no queda prohibido o limitado. De todas maneras se sigue con la idea de ponerlo en marcha en la fábrica nueva, contando con que en dicha fábrica se empleará a personas de nueva contratación y de edad inferior a la media de la plantilla existente en ese momento.

Los grupos están compuestos por unas 30 personas, aproximadamente. Cada grupo es controlado por un supervisor. Normalmente cada grupo se divide en dos

equipos. Cada equipo tiene un líder elegido por sus compañeros para representar al equipo frente al supervisor. La tarea del supervisor es coordinar los equipos y contactar con el director de turno. Cada turno tiene un director, por lo tanto hay tres. El director de turno informa al director del centro de coste. Hay cuatro centros de coste: prensas, carrocería, pintura y montaje.

En este tipo de organización la persona clave es el supervisor, ya que su papel es dirigir al grupo casi como si fuera una compañía independiente. Por ello muchos supervisores eran ingenieros nuevos contratados que recibieron un entrenamiento intensivo (456 horas de formación).

Cada grupo dispone de una sala de reuniones de múltiples usos: es el puesto de trabajo del supervisor, el lugar donde se reúnen los grupos y donde el grupo descansa. Por ello, dichas salas están equipadas con nevera y microondas. También disponen de roperos para que cada trabajador pueda guardar sus efectos personales. Además, disponen de taquillas individuales situadas en los vestuarios.

En la sala de reuniones hay un "tablero de entrenamiento" donde se detalla el plan de instrucción para cada trabajador. Éstos son un ejemplo de la "transparencia informativa", que es uno de los principios básicos en los que se basa la nueva organización.

En cada taller existe una sala de ensayos. En ella, los trabajadores pueden probar sus sugerencias para mejorar la calidad, reducir costes u otro tipo de mejoras. En este sentido los equipos son capaces de participar directamente en la mejora de su trabajo.

La formación que se ha impartido a este personal es específica y previa a su incorporación al puesto de trabajo. Tiene una duración de 250 horas, distribuidas entre el horario de trabajo (en función de las necesidades) y en horas extras (que se gratifican al 50%).

A pesar de la gran inversión económica realizada, tanto en lo que se refiere a la contratación de personal nuevo como a las horas invertidas en formarlo, no se ha podido mantener este personal, por las razones que mencionábamos de crisis del sector y en concreto de la empresa. Por lo tanto cuando los contratos de este personal finalizaron, no se renovaron. Estos puestos han tenido que cubrirse con el personal de la antigua factoría, ya que ésta está llamada a desaparecer.

#### **4.8. Rotación y enriquecimiento**

*Empresa multinacional dedicada a la fabricación de productos alimentarios.* El tipo de producción era en cadena y la maquinaria era parcialmente obsoleta. La producción era baja y de alto coste comparada con otras empresas del grupo. Ello motivó que la alta dirección planteara el cierre de la empresa en España.

Frente a ello, la dirección de la empresa española planteó una moratoria en la cual pudieran mejorar sus resultados. Para ello, lo primero que se hizo fue una reunión general con todo el personal donde se planteó el problema: o cambio o cierre. Posteriormente hubo reuniones con el comité de empresa para que también se implicara en el mismo.

Una vez obtenido el apoyo del conjunto de la empresa, la dirección contactó con

varias consultoras externas. Se optó por una de ellas y se puso en marcha el programa acordado. Su objetivo era involucrar al personal en la producción y en la calidad.

Dada la manera en que se había llevado a cabo el proceso y a que estaba en juego el puesto de trabajo, hubo un alto nivel de participación por parte de los empleados, a la vez que el comité de empresa se implicaba totalmente en el cambio. También hubo quien que se desmarcó del proceso, eran aquellos que pensaban que ya hacían suficiente o aquellos que se desmoralizaron por la reducción de plantilla que se veía venir. También hubo reticencias por parte de los encargados que veían peligrar su puesto de trabajo. Pero en general la respuesta fue buena y se obtuvo un alto nivel de participación en el cambio, así como una alta implicación del comité de empresa en el mismo.

La implantación del cambio se realizó en dos fases. En la primera fase, se eligieron dos personas de cada grupo (un encargado y un operario-maquinista). La elección de esas personas no fue en función del cargo actual, si no en función del cargo futuro. Por ello, se eligieron personas que, además de implicarse en el cambio, destacaban por reivindicativas.

Además, se intercambié completamente el personal de dos secciones. Este cambio se realizó con motivo de que en una de esas secciones el personal se consideraba altamente especializado y por lo tanto insustituible, mientras que la otra sección se caracterizaba por tener un alto coste de producción y personal poco implicado en su tarea.

En esta fase se dio formación a los equipos de dos personas, ya mencionados, basada en la idea de mejora. Para ello se partía de dos conceptos básicos: "mi máquina, mi responsabilidad" y "el mecánico me da un servicio". Todo ello ayudado de dos conceptos muy simples: rojo y verde, en función del porcentaje de producción a que se está.

La segunda fase consistió en que las dos personas ya formadas pasaban a formar al resto de sus compañeros. Esta formación se realizaba a pie de máquina, es decir en el propio puesto de trabajo. El contenido básico era aprender a: observar, analizar y resolver problemas, además de los conceptos rojo y verde.

A partir de aquí la producción se realizó siguiendo los principios antes enunciados, guiados por paneles de control de producción visibles e identificables por los colores.

Hay que señalar que, a pesar de que han cerrado una de las líneas de producción, la empresa sigue con las otras líneas, dados los buenos resultados obtenidos. También hay que decir que la empresa ha reducido un 22% el personal que prestaba sus servicios en ella.

Los beneficios que, con este cambio, ha obtenido la empresa son: reducción de coste, aumento de la productividad, mayor calidad y mayor polivalencia. Los trabajadores que aún siguen en la empresa han conseguido mayor enriquecimiento del contenido de la tarea y, algunos, mayor nivel salarial.

Hay que resaltar, además, como mejora importante que ha desaparecido la anterior división del trabajo en función del sexo.

#### **4.9. Autocontrol**

*Empresa de fabricación de pequeños aparatos electrodomésticos, perteneciente a un grupo multinacional, se ha puesto en marcha un programa de autocontrol en*

producción. La idea surgió del responsable de una sección de alta tecnología, quien planteó su proyecto a la dirección de la empresa y ésta lo aceptó, aunque con cierto escepticismo. Los representantes de los trabajadores fueron informados sobre el proyecto de cambio que se realizaría y no presentaron objeciones al respecto. El programa se inició hace unos cinco años en un pequeño grupo de personal de una sección de alta tecnología y gradualmente se ha ido extendiendo al resto de la plantilla.

En la empresa había una sección o departamento cuya función principal era la del control de calidad. Había una sección de producción de alta tecnología que mantenía cierta fricción en sus relaciones con el departamento de control de calidad. En esta sección el coste de las piezas y material de desecho era digno de consideración. Para la dirección, la reducción del material de desecho de esta sección constituía un objetivo interesante y el autocontrol en producción podía ser una vía para lograrlo. Por otra parte, tenían la meta de ir reduciendo la necesidad de tener grandes stocks.

En la empresa estaba operándose un cambio cultural que imbuía todos sus ámbitos con un objetivo último: la "calidad" como forma de vida. Este objetivo se apuntala sobre las relaciones proveedor - cliente (interno y externo), el compromiso total, la participación así como la eficacia y la mejora permanentes. Todo ello en aras de una adaptación continua al mercado competitivo en el que ha de desenvolverse. Por tanto, para producir con calidad se intenta la máxima participación e implicación posible del personal en la responsabilidad sobre la calidad y la cantidad.

La implantación del autocontrol se inició en un reducido número de personas (unas quince) de los tres turnos de la sección de alta tecnología, a las que el encargado y el responsable de calidad formó, en el propio puesto de trabajo, en la realización de los controles de calidad, el manejo de los aparatos para realizar el control de calidad y las regulaciones oportunas de la maquinaria que manejaban. Los trabajadores podrían realizar los ajustes y las modificaciones necesarias dentro de ciertos márgenes y en caso de fallo continuado acudirían al responsable de zona. Eso no debía entenderse como un mero traspaso de responsabilidades desde el departamento de calidad al de producción, sino como un sistema en el que éstas serían compartidas. El personal de calidad continuaría realizando los controles y ensayos que requerían una preparación técnica y unos medios especiales así como un tiempo que, económicamente, no era asignable a producción. El autocontrol en producción se extendió gradualmente a toda la sección de alta tecnología.

Las reticencias que inicialmente pudieran tener algunas personas, bajo la sospecha de que, en definitiva, se aumentaba el nivel de exigencias de sus puestos de trabajo, por ejemplo, para los maquinistas, fueron transformándose a medida que el cambio suponía un mayor contenido del trabajo y, en ocasiones, un aumento en la remuneración del puesto.

El personal adscrito al departamento de control de calidad se redujo en número a medida que se extendía la implantación del autocontrol en producción. Para que esto no fuese motivo de preocupación en este colectivo, la transparencia informativa acerca de las intenciones de la empresa de no despedir personal era una constante. Para el reajuste de personal se promocionó a parte de las personas de la sección de control de calidad, algunas personas de tal sección pasaron al departamento de producción y se eliminó un eslabón de la estructura jerárquica de la empresa.

El autocontrol se reflejó en el porcentaje de material de desecho, que se redujo considerablemente así como el número de rechazos y los índices de reparación en período de garantía. La nueva forma de organización y las modificaciones prácticas redundaron en un mayor contenido de las tareas para el personal de control de calidad así como para el personal de producción.

## 5. EXPERIENCIAS EN EL SECTOR HOSPITALARIO

Dado que en el grupo de trabajo INNOFLEX se han estudiado diversos hospitales en diferentes países europeos, se decidió incorporar a la edición en castellano las experiencias de algunos centros de nuestro entorno inmediato.

El estudio se centra en debatir acerca de los procesos de cambio, las vías para la innovación y cómo utilizar los recursos disponibles para lograr el objetivo. Se debe facilitar el compartir las diferentes experiencias que se están realizando en las organizaciones y las opiniones acerca de los cambios que deben llevarse a cabo, cuáles son sus principales necesidades y cuál es la fórmula para materializarlos.

El objetivo es compartir conocimientos y aprender de las experiencias, errores y problemáticas que vayan apareciendo.

### *Necesidad de cambio*

Las personas que se muestran a favor del cambio manifiestan que es necesario cambiar el actual modelo normalizado de organización de este sector. Pero este cambio ha de ir relacionado con la mejora de las condiciones de trabajo, sobre todo en lo que se refiere a la participación en todos los niveles de la organización.

“El cambio hacia un nuevo modelo ha de entenderse que es estabilidad laboral y capacidad de intervención personal, que la gente se pueda ilusionar”.

Por otra parte, el actual sistema organizativo ofrece a determinados colectivos unas condiciones de estatus, sueldo, horarios, etc. que favorece un posicionamiento contrario al cambio. Hay personas que no creen que haya motivos para arriesgarse a cambiar dichas condiciones ni que los centros hospitalarios tengan la necesidad de ser empresas competitivas. Se puede hablar aquí de una postura cómoda, de resistencia al cambio. Las personas que así opinan disfrutan de las siguientes ventajas:

- un puesto de trabajo asegurado (situación estatutaria del personal sanitario),
- sueldos independientes de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado,
- clientela asegurada,

Generalmente se trata de empresas que no tienen el riesgo de quebrar, al pertenecer la mayoría al sector público.

Otro elemento que se plantea está relacionado con las diferencias existentes entre hospitales públicos y privados y su necesidad de competir. En el primer caso, la necesidad de cambio viene asociada, nuevamente, a las deficiencias del modelo

organizativo y las consecuentes condiciones de trabajo que dicho sistema conlleva. Esta necesidad de cambio, generalmente, se ve condicionada por problemas presupuestarios (dependencia del Estado). En el segundo caso, la necesidad de cambio viene determinada por la demanda y el mercado, presentando también dependencia de los condicionantes económicos. En estos centros se depende del cliente, es la demanda la que "exige que cambies constantemente". Además y, contrariamente a lo que sucede con los centros públicos, los resultados se calculan en función de los enfermos que son atendidos y siempre dependiendo de unas cuotas.

### *Agentes del cambio*

La última categoría que queremos resaltar en este análisis hace referencia a los agentes del cambio. Aparecen nuevamente dos posiciones diferentes y que derivan del tipo de estructura que presentan estas organizaciones. Nos encontramos, entonces, con aquellos que atribuyen la iniciativa de cambio a la *gerencia*, llegando en ocasiones a asociarse la gerencia al poder público (el Estado).

También nos encontramos con aquellos que entienden que el cambio ha de partir de iniciativas de los *propios trabajadores*, ya sea a nivel individual o de grupo, ya que son ellos los que detectan los problemas y pueden proponer las soluciones; y a partir de ahí, son los gestores quienes deben intervenir.

En las grandes organizaciones que suelen ser los centros hospitalarios podemos encontrar micro - organizaciones. En ambos casos, pese a diferenciar cuáles deberían ser los actores que han de impulsar los procesos de cambio, se atribuye este hecho (el cambio) a la casualidad o incluso podríamos decir, al azar. Así, en el modelo de gestión de los centros públicos las posibilidades de cambio estarán en función de: el tipo de Gobierno (en las entrevistas aparecen términos como "color político") que esté en un momento concreto; la importancia que se dé a la sanidad dentro de su gran estructura administrativa, los presupuestos que se le asignen y, además, la voluntad de los gestores.

En las micro - organizaciones, también se le atribuye importancia a: el tipo de relación que exista dentro del equipo o grupo; la coincidencia de un tipo individuos y no otros y su forma de interactuar; y las circunstancias concretas en las que se encuentren. Además parece necesario que dentro del grupo o equipo aparezca alguien que asuma el rol de líder (alguien que tire del carro, que motive al grupo), o bien que surja un liderazgo compartido y que el entorno propicie un adecuado ambiente de trabajo.

### *El proceso de cambio*

En el momento de plantear a los participantes la cuestión del cambio, la primera preocupación que surge es la de acotar el término, y se cuestionan el cambio ¿para qué?, ¿hacia dónde?, ¿quiénes?, etc. Y es a medida que se van haciendo estas preguntas que los participantes, con su propio discurso, acotan el concepto.

El cambio, en su esencia, es entendido como una "idea", una totalidad: afecta al sistema por completo. La introducción de un cambio, independientemente de si se

realiza a gran o pequeña escala y de si sus resultados son o no los deseables, repercute en todo el sistema.

El cambio aparece asociado a una historia, es una idea que ha de adecuarse a las particularidades, a la historia de cada centro. El punto de partida ha de encontrarse en las experiencias vividas en cada organización y aparece, junto con ello, el concepto de aprendizaje y conocimiento. Los participantes manifiestan la necesidad de conocer "de dónde parten las ideas, qué marcas, qué dirección, cuáles han sido los diferentes intentos y procesos de cambio llevados a cabo a lo largo de la existencia de los centros".

Como vemos, por un lado hay que conocer y aprender de la historia propia del centro y de las experiencias de los demás; pero por otro, se habla de la necesidad de aprender a cambiar. Se tiene que dar un cambio de mentalidad (modificar los modelos mentales, cambiar o ampliar los enfoques) para lograr los objetivos. Se trata de: "lograr que la organización se acostumbre al cambio".

Para llevarlo a cabo se han de conocer las opiniones de los trabajadores y se asocia al aspecto psicosocial de la organización, al clima laboral y al ambiente de trabajo. El aprendizaje y el conocimiento dentro de la organización están en función de y condicionados por las condiciones de trabajo y por tanto directamente relacionados con calidad de vida en dicho entorno.

Una vez se manifiesta la necesidad de información: conocer cuáles son las inquietudes del personal y la forma en que se les puede hacer partícipes (información que está directamente relacionada con la salud laboral), se ve la necesidad de definir una serie de cualidades y habilidades que han de darse en la/s persona/as que van a promover o a involucrarse en ese cambio. Así, cuando se habla de introducción de cambios, éstos se asocian con el esfuerzo, la participación, la ilusión y el compromiso.

Se trata de habilidades que deben desarrollar los actores implicados y que deben producirse dentro del propio proceso de cambio con la finalidad de la mejora y el compromiso: "que la gente gane", "que la gente mejore". Por mejora se entiende que se han de dar situaciones tales como: aumento de control sobre la propia tarea, y un sentimiento de estabilidad laboral, frente a las medidas flexibilizadoras que se han venido desarrollando en los últimos años.

No obstante, en el transcurso del debate aparece una nueva asociación de conceptos que se contraponen con los que acabamos de comentar. Nos referimos a los términos: miedo, resistencia y riesgo.

Miedo hacia qué se derivará del cambio, cómo afectará a mi puesto de trabajo, qué puede pasar si me equivoco. Resistencia porque de la duda deduzco que puede ocurrir lo peor, por ejemplo, que mi puesto de trabajo ya no sea necesario. Riesgo porque no sé a dónde conduce el cambio, puedo implicarme, pero si no sale bien, ¿qué ocurre?

Además de manifestar el alto nivel de implicación que el cambio requiere y los temores que se asocian al mismo, va surgiendo la necesidad de que se definan las características asociadas al modelo que se pretende lograr y las fases a desarrollar para alcanzarlo. El cambio es entendido como un proceso, se habla indistintamente de: proceso de cambio, proceso de innovación y proceso de creación.

El hecho de que el término “proceso” vaya acompañado de estos sustantivos, denota que ha de ser algo dinámico y al mismo tiempo estructurado en fases, planificado, incluido en un periodo de tiempo concreto e incluso sometido a evaluación constante.

Se trataría de pasar de la teoría a la práctica, de lo ideal a acciones concretas, incluyéndolo dentro de un procedimiento más o menos formalizado.

### *Experiencias*

De las experiencias que los participantes exponían, hay que destacar que la mayoría están relacionadas con el hecho de que los cambios se han introducido mediante el fomento de la participación, la implicación y la comunicación entre los diferentes afectados. En todos los casos los resultados han sido una mejora de las relaciones y del ambiente de trabajo.

Respecto a *gestión del conocimiento*, se plantean experiencias que tienen que ver con la recopilación de información y conocimientos para después reenviarlos y redistribuirlos al resto de los actores implicados.

De entre las prácticas que se comentan podríamos exponer, como ejemplo, la iniciativa que se está llevando a cabo por el hospital cooperativo. Se trata de una organización que lleva funcionando 12 años y que ha decidido introducir, dentro de su particular estructura, diferente de la de los hospitales públicos y privados, una figura: la del consultor interno que se ocupa de recoger las inquietudes de los socios trabajadores. Algo así como “atención al socio de trabajo” (al cliente interno), cuyo objetivo es el de establecer una vía de conexión y comunicación directa que facilite: el mantenimiento de una comunicación fluida; la posibilidad de participación de todos los trabajadores; la detección de problemas; la recolección de propuestas de solución a dichos problemas; y la posibilidad de medir el grado de satisfacción y motivación.

Otra experiencia es una que se llevó a cabo en el hospital Juan XXIII, hace aproximadamente 15 años, donde como resultado de un conflicto, principalmente generado por problemas de relaciones con un mando intermedio, se procedió a plantear el problema y la posible solución entre todo el equipo. El resultado fue una mejora del clima laboral y la ampliación de tareas. Para ello fue necesaria una labor de recogida y reorientación de la información relativa a los procesos de trabajo para ponerla al alcance de todos los componentes del equipo de trabajo.

Como vemos, se trata de desarrollar los diferentes ciclos de gestión del conocimiento: captura de información, presentación de la información, publicación y distribución y finalmente, generación de nuevos conocimientos, en pequeños espacios de la organización. Pero con unos resultados y consecuencias que afectan al conjunto del sistema.

En relación con las *habilidades manifestadas como necesarias para llevar a cabo cualquier proceso de cambio*, se resaltan las experiencias de la Escuela Andaluza de Salud Pública y la del Servicio Navarro de Salud.

Uno de los objetivos o líneas de trabajo de la Escuela Andaluza de Salud Pública

se centra en el desarrollo profesional tanto de los actuales como de los futuros profesionales en sanidad, incidiendo sobre los siguientes aspectos:

- dotar al sistema sanitario público de los profesionales adecuados desde la perspectiva del presente y para el futuro,
- definición de un entorno laboral seguro y saludable,
- gestión adecuada y eficiente de los Recursos Humanos,
- descripción de un modelo de incentivos – motivación,
- comunicación interna,
- plan especial para gestores,
- analizar el marco de viabilidad jurídico - legal que permita la flexibilización del sistema para la implantación del cambio.

Su filosofía de gestión de personas se centra en “el profesional como activo fundamental” y la política que proponen es aquella que integra todos los aspectos y entornos relacionados con el profesional: lugar y condiciones de trabajo; relaciones internas y externas; desarrollo profesional y de la organización; y el desempeño profesional y modelos de incentivos.

Los principios básicos serían: la empleabilidad relacionada con la flexibilidad y polivalencia; la motivación basada en el compromiso; la máxima individualización; potenciar el sentimiento de pertenencia y de seguridad; la equidad, la justicia, la libertad y la gestión del conocimiento.

Al trabajar estos valores con los diferentes profesionales, se busca evitar que se produzcan resistencias al cambio que se han ido detectando como son: desconfianza de los profesionales, prejuicios y miedos, expectativas insatisfechas, falta de continuidad y desconfianza por incoherencias, falta de asunción de responsabilidades por parte de los responsables, dificultades en la asunción de competencias de actitudes frente a las competencias técnicas.

Otra evidencia de cualidades necesarias para el cambio puede ser el caso del Servicio Navarro de Salud - Osasubidea. A través del estudio de factores psicosociales tales como carga mental, autonomía temporal, contenido de trabajo, supervisión - participación, definición de roles, interés por el trabajador y relaciones personales, detectaron una serie de deficiencias y necesidades que los llevaron a implantar medidas destinadas a trabajar los aspectos que acabamos de describir. Se aconsejó a la dirección: mejorar los estilos de mando, establecer programas de comunicación e información y potenciar la participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con los procesos y métodos de trabajo. Las líneas de intervención propuestas eran: estimular el trabajo del equipo multidisciplinar, asegurar el apoyo de los equipos de trabajo, realizar reuniones de discusión de casos y estimular el apoyo entre colegas. Para ello se encuentran trabajando en diferentes planes de formación e información e implantación de equipos de trabajo para intervenir en la organización.

Y es en esta línea en la que se planteaban los asistentes la gestión del cambio: presentaban el estudio de los factores psicosociales como una de las principales fuentes de información para conocer las satisfacciones y posibilidades de implicación de los

trabajadores. De las pocas experiencias de las que se tiene conocimiento, los resultados han sido muy interesantes y han permitido detectar muchos problemas cuya solución la tienen los propios profesionales.

### *El estado de la situación*

El objetivo final está claro y el cambio, el "gran cambio", se relaciona con romper con el sistema tradicional y con sus estructuras que se ven como la principal limitación. Se trata de pensar en el hospital como una empresa. Para llevarlo a cabo hay que hacerlo desde los propios trabajadores y a todos los niveles de la estructura, implicándolos y haciendo que lo sientan como un proyecto suyo.

Al asociar el cambio con la implementación de nuevos modelos de gestión empresarial, en un sector que en su mayor parte es público con un modelo concreto y normalizado de organización, aparecen los términos "moda" y "tópicos". Nuevamente se pone en cuestión su viabilidad.

En una proporción elevada de centros la introducción de herramientas de gestión empresarial se está llevando a cabo mediante la implantación de normas de calidad. Se trata, esencialmente, de la introducción de mejoras orientadas hacia el cliente; pero que, si se consigue una correcta implementación, se obtendrán, también, resultados relacionados con la mejora de condiciones de trabajo y, por tanto, en la calidad de vida de los trabajadores.

Por último cabe apuntar que a lo largo de los diferentes significados que se han ido asociando al concepto de cambio aparece una variable común a todos. Esta es la variable "tiempo" con todas sus posibles categorías y acepciones. Se habla de la historia de los centros, de momentos concretos, de procesos en cuyo significado también se incluye el factor *tiempo*, y la necesidad de establecer periodos para ver los resultados, etc.

Para concluir, queremos recoger de este discurso, la idea y apreciación acerca de que el cambio ha de darse en el tiempo entendido como algo cuyos resultados sólo serán visibles a largo plazo: "...no es algo inmediato, sino que supone mucho tiempo..."

### *Conclusiones*

Como se ha podido comprobar a lo largo del documento, el sector objeto de estudio presenta numerosas dificultades, problemáticas, dualidades y dicotomías. De ahí el especial interés por conocer las opiniones de los agentes sociales implicados. La introducción de cambios en estas organizaciones deviene difícil dada su magnitud, dependencia del Estado y funcionalidad (prestan servicios 24 horas sobre 24 horas).

Pese a todas estas dificultades una cosa está clara: se trata de organizaciones muy dinámicas; cambian, crean, innovan y se adaptan constantemente en su día a día. Pero el hecho de estar funcionando constantemente en condiciones de premura, que obligan a la constante adaptación, hace difícil detectar y evaluar en qué momento del cambio se está, si se está cambiando o si es solamente el entorno lo

que les lleva a adaptarse a las circunstancias sin poder pararse a reflexionar sobre el cómo se está haciendo.

Se puede afirmar, dadas las experiencias comentadas, que en diferentes organizaciones se están introduciendo cambios y que allí donde no se está haciendo la necesidad de cambiar se hace patente. También vemos que las necesidades de cambio apuntan hacia la introducción de nuevos modelos y herramientas de gestión que contemplen una mejora de las condiciones de trabajo y que estos modelos han de adaptarse a las circunstancias de cada sistema concreto.

La implementación de nuevas herramientas de gestión debe llevarse a cabo contando con la participación, compromiso e implicación de todos los agentes. Para ello, previamente, tiene que haber un intercambio de información (mejorar la comunicación) que permita conocer cuáles son las necesidades reales y las posibles soluciones deseadas, así como la posible discrepancia entre recursos existentes y recursos necesarios.

Además, el objetivo y finalidad de implementar nuevas herramientas tiene que buscar la estabilidad laboral, el incremento de la capacidad de intervención del personal y la mejora de sus condiciones de trabajo.

Los participantes en los cambios son conscientes de que éstos implicarán flexibilidad en los procesos de trabajo, ya que una de las principales quejas se deriva de la falta de laxitud que ofrece el actual sistema. De hecho, los cambios que en estos sistemas se han venido sucediendo en las últimas décadas están relacionados con muchos de los aspectos que ya se han comentado sobre la flexibilidad. Así, se ha recurrido a la externalización de funciones, la ampliación de modalidades de contratación, la modificación de las funciones del personal y las consecuentes reestructuraciones. Sin embargo, no se cree que con estas medidas se haya llegado a la finalidad que se dice buscar.

Para lograrlo se propone que el cambio se realice a través de un proceso de aprendizaje constante que permita conocer lo que se está haciendo, cómo se está haciendo y qué es lo que, en función de los resultados aportados, no se debería hacer.

Cabe decir, finalmente, que de los resultados que podemos extraer de las experiencias estudiadas lo más significativo es que se aprecia una preocupación e interés real en apostar por un "cambio bien hecho" que incluya a la totalidad de los trabajadores. Un cambio que apunte hacia la introducción de nuevas formas de organización, pero teniendo presentes sus limitaciones y sus posibles problemáticas.

Se ha constatado el deseo de seguir trabajando en esa línea: la consecución de una visión conjunta mediante un proceso de aprendizaje e intercambio de conocimiento y experiencias.

### **5.1. Unidades Funcionales de Atención Oncológica (UFAO)**

Se trata de un sistema organizado por dos hospitales conjuntamente: el Hospital de Bellvitge (ICS) y el Hospital Duran y Reynals (ICO).

El objetivo era mejorar la asistencia, reduciendo los intervalos de tratamiento y facilitando al paciente el contacto con los distintos profesionales que van a tratarlo.

Algunos datos relevantes:

- Sólo funcionan en días puntuales.

- El despacho es del paciente, un lugar neutro.
- En una sola visita se decide el tratamiento.
- También están conectados con atención primaria. Las UF tienen comités, se reúnen en una sala común. El modelo está basado en la información.

La experiencia se inició Inicio en el año 1990 en la unidad funcional (UF) de mama. En el año 1992 se amplió al la UF de ginecología, siguiendo en el año 2000 las UF de pulmón y tumores óseos y sarcomas y en el año 2001 la UF de neuro-oncología. En el año 2004 el sistema se aplicó a la UF de cabeza y cuello.

El motivo del cambio perseguía agilizar el tratamiento, aumentar el conocimiento (por el trabajo en grupo), encarado al paciente.

Es un hospital del sector público, caracterizada por un tipo de organización piramidal. Tiene una plantilla de aproximadamente 3000 empleados. La organización más habitual es por divisiones y, dentro de ellas, por servicios. El hospital está compuesto por un complejo de edificios, con una torre central de 14 pisos, construidos en los años 70 y ubicado en el extrarradio de una gran ciudad. Actúa como centro de referencia para una población de más de un millón de personas

El cambio que se relata tiene lugar en el año 1990. Este cambio se plantea porque, tanto la atención como el tratamiento de los pacientes oncológicos, derivados de los CAP, estaban muy compartimentadas y se tardaba hasta tres meses en iniciar el segundo tratamiento. Además, cuando se reunían los distintos especialistas implicados en un tratamiento (sesiones interdisciplinarias) se establecían protocolos que, a la postre, no se cumplían.

Cuando el paciente llegaba al hospital, era acogido por el especialista correspondiente que, luego contactaba con otro hospital especializado en oncología para el tratamiento de la enfermedad. Es decir que para cada paciente estaban implicados dos hospitales y varios profesionales de cada uno de ellos.

Es por esta razón que una parte del personal médico relacionado se planteó cambiar a un sistema de trabajo centrado en el paciente. Este cambio no fue fácil dado el origen de la iniciativa y a que debía ser aprobado por la dirección de ambos hospitales.

Las UF aparecen por interés de los profesionales en un momento de escasez de mandos (algunos servicios carecían de ellos), son ellos mismos quienes lo ponen en marcha de manera "pirata" y posteriormente se pide "espacio" para funcionar y oficializar sus tareas.

La dificultad se centraba en que cada centro hospitalario debía tomar la decisión y, además, establecer un acuerdo de funcionamiento conjunto entre ambos centros. Este proceso también presentó otro tipo de problemas más centrados en la pérdida "de poder", puesto que en algunos de los Servicios los mandos lo percibieron como una pérdida de protagonismo, dado que todas las decisiones relativas a los casos oncológicos se transfirieron a los profesionales de la UF de atención oncológica y, por lo tanto, se dejaron de tomar en el propio Servicio.

El objetivo no era la rentabilidad, sino mejorar la calidad del servicio, que disminuyera la morbilidad y se redujera el tiempo de tratamiento/estancia en el hospital. Diagnosticar y decidir la estrategia terapéutica en una sola visita, dado que la supervivencia a esta enfermedad depende, fundamentalmente, del primer tratamiento.

Además de agilizar el tratamiento, se buscaba aumentar el conocimiento a través del trabajo en grupo de los distintos especialistas.

Para ello se tenía que establecer el trabajo en equipo. Dicho equipo tenía que ser multidisciplinar y de ambos centros hospitalarios. El tipo de organización es matricial: combina las líneas de autoridad vertical y horizontal como en un tablero de ajedrez.

El "modus operandi" era el siguiente: entrada del paciente en un despacho. Este despacho pasa a ser "del paciente" y los especialistas de las distintas disciplinas implicados en el tratamiento son los que acuden a él para ver y estudiar al enfermo. El tratamiento se decide en una única visita ya que los especialistas, reunidos en una sala contigua a la del paciente, deciden de forma conjunta, y a la vista de las distintas pruebas, el tratamiento a seguir.

Por supuesto, el personal de enfermería no permanece al margen de estas reuniones. Durante la visita pueden estar presentes o no, pero en las sesiones clínicas siempre lo están. Su misión es realizar el seguimiento del paciente: informando, aclarando dudas, controlando el cumplimiento de la estrategia y de los plazos de tiempo. De 9 a 17h están en contacto directo con los pacientes a través del teléfono.

El personal administrativo asiste a las reuniones de los Comités y realiza el acta de la reunión. Estos Comités son reuniones periódicas multidisciplinarias, en las que se estudian casos clínicos, se realizan protocolos, se evalúan resultados y se plantean o definen líneas de investigación.

De esta forma se logra el objetivo de mejorar la asistencia, reduciendo los intervalos de tratamiento y facilitando al paciente el contacto con los distintos profesionales que van a tratarlo. También tienen establecidas conexiones con los centros de atención primaria. El modelo está basado en la información.

Las resistencias que se detectaron en el inicio eran de costes (por parte de la organización), de pérdidas (por parte de los Servicios) y de las personas. La gerencia de los hospitales tenía cierta exigencia de rentabilidad del proceso, a la par que la calidad en el servicio ofrecido. Otro aspecto que ocasionó algún que otro problema fue la aceptación relativa del cambio, por parte de los facultativos, derivada de los problemas de rol que esta situación ocasionaba y la actuación de la dirección y de los servicios.

Desde los Servicios, los mandos tenían una visión amenazante de las UF, ya que éstas definían los objetivos antes que los departamentos para evitar solapamientos o sobrecargas, y definían el tratamiento fuera del Servicio. Otro aspecto es que algunos de estos Servicios pretendían tener las UF asignadas a ellos, aunque esto motivó el que, finalmente, se organizaran como staff.

También algunos facultativos ofrecieron resistencia al cambio en la forma de trabajar, dando lugar a que algunos de los participantes no lo hicieran de manera voluntaria, sino enviados por su mando directo. En el personal de enfermería no se han detectado resistencias; no obstante manifiestan estar "mal vistas" por el personal de enfermería de otros servicios.

Dado que el trabajo en las UF es en equipo, es este equipo el que determina el tipo de tratamiento de forma conjunta. Esta forma de trabajar proporcionó una variación en el flujo del conocimiento. Al principio el conocimiento entra a través de cada participante (aporta el conocimiento de su servicio) y con el tiempo los otros

aprenden y el conocimiento llega a originarse en el grupo y se lleva al servicio al que cada uno pertenece.

Las ventajas de esta nueva forma de trabajar son: para la organización, más control (de fármacos, de atención...); disminución de eventos negativos (las complicaciones incrementan el gasto y la calidad); menos conflictos con los pacientes y familiares. Ahora es el propio hospital el que promueve las UF e incluso quiere ampliarlo a otras especialidades.

Ninguno de los participantes de las UF ha recibido formación o preparación para trabajar en grupo. No obstante, algunos de ellos han hecho algún tipo de curso para ello. Lo mismo ocurre con el personal de enfermería. Estos profesionales están especializados en oncología, y la formación complementaria es la que reciben en las reuniones y en las sesiones específicas.

Como indicadores del éxito de la implantación del cambio se utilizaron el propio proceso (reducción de tiempo, coste, etc.) y el beneficio obtenido por el paciente. En todas las UF hay una oficina técnica que, entre otras cosas, controla los estándares de calidad (una persona, psicóloga, especialista en grupos).

En cuanto a la incidencia de este modelo en las condiciones de trabajo, se ha podido constatar, para los especialistas, un incremento de ciertos factores psicosociales: mayor tensión derivada de un mayor volumen de información a tratar; más carga de trabajo, derivada de una mayor demanda de visitas (puede requerirse al especialista para otras visitas, además de las que ya tenía). El personal administrativo sufre una cierta sobrecarga de trabajo, pero el problema se centra más en la escasez de personal que en la propia tarea.

Para finalizar hay que señalar que la organización ha reconocido la operatividad de las UF y en estos momentos las fomenta, en gran parte por el reconocimiento externo que han tenido.

Las principales ventajas son:

- Más eficiencia de los facultativos, con el mismo coste.
- Flexibilidad que permite iniciar nuevos proyectos de forma más rápida.
- Desarrolla habilidades interfuncionales.
- Incrementa la implicación de los facultativos en la toma de decisiones relacionadas con el proyecto.

Algunos inconvenientes que se han presentado son:

- Confusión de los facultativos como resultado de la cadena dual de mando.
- Conflictos entre los mandos jerárquicos y funcionales.
- Mayor tiempo en reuniones de coordinación.
- Dificultades en coordinar la comunicación.

## **5.2. Reorganización de almacenes. Hospital San Juan de Dios**

Se trata de un hospital regido por una orden religiosa, destinado a la atención pediátrica y obstétrico-ginecológica. El tipo de organización está bastante jerarquizada. Es una organización que tiene hospitales en 50 países de los cinco continentes. El cambio que se cita tiene relación con uno de ellos que se halla situado en el extrarradio de una gran ciudad.

Da asistencia a las más de 200.000 visitas que recibe como consultas externas y atiende unas 115.000 urgencias, anualmente. Fue fundado en 1867 y desde 1973 es un centro concertado con la Administración. En él trabajan 1.226 empleados, se dispone de 339 camas y 12 quirófanos.

El volumen de la atención que presta, así como el del personal que trabaja en él, ha hecho crecer el entorno hospitalario. Así, recientemente se construyó en un terreno cercano un nuevo local, que ha permitido destinar los bajos del mismo a ubicar el almacén general. El cambio de ubicación era urgente puesto que la situación era insostenible y caótica ya que no se podía llevar un control exacto del gasto de material y no se podía disponer del material necesario por la falta de espacio.

Cada Servicio dispone de almacenes secundarios con el material específico y en escasas cantidades. El proceso de trabajo habitual consistía en que las enfermeras revisaban cada día el material existente y le hacían una lista de las necesidades a la auxiliar para que lo pidiera al almacén. El mozo de almacén repartía los materiales que le habían pedido por los distintos servicios, lo cual le obligaba a hacer numerosos viajes, pues no podía abarcar todas las necesidades. Una vez servido el material, la supervisora comprobaba que todo fuera correcto.

En el almacén trabajan un responsable del mismo y tres mozos (dos por la mañana y uno por la tarde). No obstante, tal como estaba el trabajo organizado la implicación era de: el jefe del almacén, los mozos, las auxiliares de los departamentos, las enfermeras y las supervisoras.

A iniciativa de la jefa de logística y compras, se diseña un cambio en este proceso con el fin de gestionar mejor el almacén y dar, al mismo tiempo, un mejor servicio al conjunto del hospital. Aquella lo propone al director administrativo y éste a gerencia. Se pide un informe que se presenta a la Junta y ésta lo aprueba.

El cambio propuesto se centra en organizar mejor y con criterios más racionales el nuevo almacén y se modifican los almacenes secundarios existentes en los Servicios. Estos almacenes se organizan en cestas, dos para cada tipo de material. Cuando una de las cestas está vacía, se lee el código de barras con un lector y se envía el dato al almacén y en un corto periodo de tiempo se llena la cesta vacía.

Este sistema aporta varias ventajas. En cada servicio, quien recoge el último elemento de una caja es quien pasa el lector por el código de barras. La recepción en el almacén es inmediata. Dado que cuando se envía esta información todavía hay material suficiente, no es necesario acudir de forma inmediata a reponer el material. Es el propio mozo el que coloca el material en el sitio correspondiente, con lo cual se evita la dedicación de más personal a ello. Además, todo ello ha permitido llevar un control exhaustivo del gasto, del consumo y de aquellos materiales que son más utilizados.

La experiencia se inició en Neonatos, Intensivos, Intermedios y Lactantes, y Maternidad. Se requirió la implicación directa de la dirección del hospital y de enfermería, que se comprometieron a impulsar el cambio. También colaboró el departamento de mantenimiento, ya que tuvieron que realizar las reformas oportunas en los almacenes secundarios de cada Servicio.

En esta primera fase, se pueden señalar como obstáculos la poca colaboración de algunas personas y algunos departamentos. Aunque no hubo reacciones adversas directas, se detectó algún tipo de oposición por parte de otros jefes de servicio

implicados y de algunas personas de enfermería. Los mozos de almacén también presentaron algún tipo de resistencia ya que la dirección no les reconoció de forma económica su mayor esfuerzo. El hecho de la urgente necesidad del traslado y ampliación del almacén fue el factor que dio más empuje al cambio.

Las personas del almacén recibieron formación a través de reuniones y visitas a otros almacenes. Todo el proceso fue dirigido por la persona impulsora, la jefa de logística y compras. Su constancia hizo que la experiencia llegara a implantarse en todo el hospital. Tuvo muchas dificultades con personas concretas que manifestaban su colaboración de forma "oficial" pero que luego no se hacía efectiva. También fue escaso el apoyo desde el departamento de informática.

En la actualidad faltan seis almacenes por reorganizar. Pero el problema estriba más en la carencia de personal de almacén. Este personal tiene un cierto grado de insatisfacción derivada de estar ubicados en un edificio distinto al del propio hospital. Además, se ha aumentado su carga de trabajo y no se ha visto reconocido de forma económica.

Como beneficios se puede señalar:

- Enriquecimiento de los puestos de mozos de almacén (informatizados). No está más remunerado pero hacen más horas extras, que sí se pagan.
- Mayor control de los fármacos y de su distribución a los departamentos, así como departamentos mejor surtidos y sin problemas de falta de material.
- Mejora del local y de las instalaciones

Como índices de valoración para comprobar el éxito de la mejora se han aplicado indicadores de calidad. Además, se hizo una evaluación de riesgos previa a la instalación del almacén.

### **5.3. Reorganización del área de extracciones. Hospital Clínic de Barcelona**

Se trata de un hospital universitario fundado en el año 1906 que pertenece a la Red de Hospitales Públicos de Cataluña (XHUP). A través de la práctica totalidad de las especialidades médicas y quirúrgicas, desarrolla actividades en el ámbito asistencial, de investigación y docente, ya sea directamente o a través de empresas vinculadas.

A nivel asistencial actúa sobre una población de 540.000 habitantes y, a la vez, desarrolla líneas de actividad para pacientes no sólo de Cataluña, sino también de toda España e incluso a nivel internacional.

Tiene una plantilla de 3.971 trabajadores, de los cuales un 23% son facultativos, incluidos los residentes, un 55% es personal de enfermería y un 22% es personal de administración y soporte.

Se halla ubicado en un edificio antiguo, que se ha ido reformando, por zonas, con los años. En el caso del área de extracciones, ésta llevaba muchos años sin ninguna reforma y estaba obsoleta.

Las razones principales para el cambio son de diversa índole, pero podemos resumirlas en la necesidad de remodelación de los cubículos de extracción y del área de recepción de orina, ya que no había espacio suficiente ni para los que esperaban ni para los que realizaban las extracciones.

Además, el tipo de extracciones ha variado con los años. Ahora, por ejemplo, se realizan extracciones de médula ósea que antes no se hacían. Este tipo de extracciones requiere un espacio especial distinto a lo que había hasta el momento.

Esta necesidad de remodelar el espacio, junto a un tipo de gestión informatizada del personal que acude al centro, puso de manifiesto la necesidad de reorganizar el trabajo.

Esto motivó la creación de un grupo de trabajo, con los componentes que se relacionan:

- tres representantes de enfermería del centro de extracciones (escogidos por el propio personal)
- representante de enfermería de la Comisión Clínica
- coordinadora de enfermería del área de preanalítica
- coordinadora asistencial de extracciones
- representante de la Gerencia del Área
- director clínico del Área

Además, se contó con el soporte del personal implicado en procesos específicos:

- grupo de hematopatología
- grupo de pruebas funcionales
- recepción de orinas

También se requirió la colaboración de otros departamentos:

- Ingeniería
- Prevención
- Dirección económica
- Relaciones laborales
- Dirección de enfermería
- Responsable de la gestión de enfermería

El grupo de trabajo se ha reunido en ocho ocasiones con una frecuencia semanal y en horario laboral. Su tarea ha consistido en:

- definir las características físicas de un área de extracciones en consonancia con los requerimientos de los usuarios (pacientes y personal implicado),
- definir los procesos de trabajo que se han de realizar, prestando especial atención a aquellos que están directamente relacionados con el paciente (recibimiento, espera, extracción, despedida) y a las necesidades de los facultativos solicitantes.

Por tanto, los elementos clave definidos han sido:

- la tipología de los pacientes que pasan por el centro de extracciones
- la definición del proceso de extracción
- la organización del trabajo
- la infraestructura mínima necesaria
- las dimensiones de la zona.

De ellos se derivaron distintas actuaciones:

- Definición, general, del proceso de extracción.
- Un curso de formación específico para el personal del área, con una duración de 7,5 horas, repartidas en 6 días. Uno de los temas del curso era la ergonomía y la gestión de los residuos.

- Se determinaron los tiempos estimados para cada tipo de extracción, con la colaboración de 10 personas de extracciones.
- Se diseñó un plan de trabajo diario, a partir del punto anterior y de las recomendaciones aportadas por el departamento de Salud Laboral del Centro, que se citan a continuación.
- Se definió el circuito que los pacientes deben realizar para cada una de las pruebas que se debe llevar a cabo.  
Recomendaciones del Departamento de Salud Laboral:
- Establecimiento de micropausas (3-4 minutos cada hora, al inicio de la mañana y cada 45 minutos al final de la jornada) en las que el personal debe levantarse de la silla, y realizar ejercicios tanto del cuerpo (estiramientos) como de la vista.
- Realizar dos pausas más extensas (30 minutos) a distribuir en la forma que se acuerde en el Área.

Todo ello permitió definir las dimensiones de los cubículos, así como su distribución, y el mobiliario a utilizar. Para ello se contó con la colaboración tanto del departamento de Ingeniería como del Servicio de Prevención.

Finalmente, se realizó la evaluación de riesgos como comprobación última de que no se había omitido ningún aspecto fundamental. El personal ha mostrado su satisfacción respecto a los cambios realizados y al proceso seguido.

## 6. REFERENCIAS

- Beltrán Pérez, C. "El empleo Temporal en el mercado de trabajo español. Propuestas para la integración de los sujetos en un enfoque analítico global". *Sociología del Trabajo, nueva época, n° 36, primavera 1999*.
- Castillo, J.J. A la búsqueda del trabajo perdido. *Tecnos, S.A. (Colección ciencias. sociales. de sociología), Madrid, 1998*.
- Castillo, J.J. (editor). El trabajo del futuro. *Editorial Complutense, Madrid, 1999*.
- Coller, X. La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo. *CIS, Madrid, 1997*.
- Dwer, T. "Riesgo y trabajo: la búsqueda de un nuevo paradigma". *Sociología del Trabajo, nueva época, n° 38, invierno de 1999 - 2000*.
- Ferrer, T. "La reforma laboral: un profundo error". *Capital Humano n° 144, Mayo 2001. (Suplemento Empleo)*.
- García Calacia, M.A. "La "reprofesionalización" de trabajo: ¿una nueva panacea tecnológica?". *Sociología del Trabajo, nueva época, n° 36, primavera de 1999*.
- Greffe, X. Descentralizar a favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo. *MTSS, Madrid, 1990*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. *INSHT. Madrid. 1993*
- Merllié, D., Paoli, P. Diez años de Condiciones de Trabajo en Europa. Resumen. *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. 2001*.
- MTAS: Encuesta de calidad de vida en el trabajo, año 2000. *MTAS, Subdirección General de Publicaciones, Madrid, 2000*.

- Paniagua Lopez, J.A. "La calidad total: nuevas formas de nombrar el Taylorismo". *Sociología del Trabajo, nueva época, n° 37, otoño 1999.*
- Rayón, E. "Un paso más en la flexibilización del mercado de trabajo". *Capital Humano n° 144, Mayo 2001. (Suplemento Empleo).*
- Redacción Capital Humano. "La reforma laboral pretende potenciar el empleo femenino y reducir la temporalidad". *Capital Humano n° 144, Mayo 2001. (Suplemento Empleo).*
- Rodríguez - Piñeiro, M.C. "Notas sobre la reforma del mercado de trabajo 2001". *Capital Humano n° 144, Mayo 2001. (Suplemento Empleo).*
- Segura, J., Durán, F., Tohaira, L. Y Bentolila, S. Análisis de la contratación temporal en España. *MTSS, Madrid, 1991.*
- Varios autores. Empresas de trabajo temporal. Dossier práctico. *Ediciones Francis y Taylor, Madrid, 1998.*





MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO